



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE MERCADONA

STRATEGIC ANALYSIS OF MERCADONA

Autor/es

Minac, Loredana

Director/es

Royo Pérez, María Asunción

Bernad Morcate, Cristina

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

Año 2019

INFORMACIÓN Y RESUMEN

Autor: Minac, Loredana

Directoras: Royo Pérez, María Asunción; Bernad Morcate, Cristina.

Título: Análisis estratégico de Mercadona

Titulación vinculada: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Resumen: Actualmente, todos los consumidores conocen la marca Mercadona, perteneciente al sector de los supermercados, ya que las familias realizan diariamente su compra en esta empresa, lo que ha provocado que aumente fuertemente su cuota de mercado, la facturación, los establecimientos y generar más empleo. De esta manera, contribuye en la mejora del PIB y en la disminución de la tasa de desempleo. Además, está muy por encima de otras compañías como Carrefour o Lidl, lo que le ha permitido ser hoy en día la primera empresa española líder en distribución a nivel nacional.

El objetivo de este trabajo será conocer la estrategia que lleva a cabo la empresa junto con los recursos y capacidades que le proporcionan una ventaja competitiva sostenible, logrando ser el líder del sector. Para poder conseguirlo, primero se realizará un análisis de la evolución de la marca Mercadona y posteriormente se realizará un análisis interno y externo de la empresa que incluirán las diferencias con sus principales competidores, para averiguar las fortalezas y debilidades de la compañía. Para finalizar el trabajo, se realizará un breve análisis de la internacionalización que está desarrollando y su sistema logístico.

Palabras clave: Estrategia, ventaja competitiva sostenible, análisis interno y externo.

Abstract: Currently, all consumers know the Mercadona brand, belonging to the supermarket sector, as families make their purchases in this company, which has caused it to strongly increase market share, turnover, establishments and generate more job. In this way, it contributes to improving PIB and reducing the unemployment rate. In addition, it is far ahead of other companies such as Carrefour or Lidl, which has enabled it to be the first Spanish company leader in national distribution.

Therefore, the objective of this work will be to know the strategy carried out by the company along with the resources and capabilities that provide a sustainable competitive advantage, being the leader of the sector. In order to achieve this, an analysis of the evolution of the Mercadona brand will be carried out first, followed by an internal and external analysis of the company that will include the differences with its main competitors, in order to find out the strengths and weaknesses of the company. To finish the work, a brief analysis of the internationalization that is being developed and its logistic system will be made.

Key words: Strategy, competitive advantage, internal and external analysis,

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. HISTORIA DE MERCADONA.....	5
3. MODELO DE GESTIÓN.....	8
3.1. Gestión de la Calidad Total	8
3.2. SPB	10
3.3. Marca Blanca	10
3.4. Cliente “El Jefe”	11
3.5. Trabajador.....	12
3.6. Proveedores.....	13
4. INDUSTRIA.....	15
4.1. Competidores	15
4.2. Grupos Estratégicos y Grado de Concentración	17
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
5.1. Análisis del entorno general: Análisis Pest	21
5.2. Análisis estratégico de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter ..	26
6. ANÁLISIS INTERNO	29
6.1. Cadena de Valor.....	29
6.2. Teoría de los Recursos y Capacidades	33
6.3. Análisis VRIO.....	35
6.4. Análisis DAFO.....	37
7. INTERNACIONALIZACIÓN	38
8. ESTRATEGIA.....	40
8.1. Estrategia Competitiva	40
8.2. Estrategia de Crecimiento.....	42

9. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN.....	43
10. CONCLUSIONES	45
11. BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB	47
Páginas Web	48

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución tiendas de Mercadona entre 2010 y 2018.....	6
Ilustración 2. Facturación de Mercadona entre 2002 y 2018	7
Ilustración 3. Evolución Plantilla Mercadona entre 2004 y 2018	7
Ilustración 4. Modelo de Calidad Total.....	8
Ilustración 5. Ayuda a la Sociedad	9
Ilustración 6. Tabla de personal base en 12 mensualidades	12
Ilustración 7. Cuota de mercado por cadenas, en porcentaje	15
Ilustración 8. Grupos estratégicos.....	17
Ilustración 9. IPC en España entre 2010 - 2019	23
Ilustración 10. PIB España avance 2006 - 2018.....	24
Ilustración 11. Modelo de Porter específico para Mercadona	26
Ilustración 12. Cadena de Valor	29
Ilustración 13. Análisis VRIO	35
Ilustración 14. Salario Mínimo Interprofesional Europa	39
Ilustración 15. Matriz de Ansoff.....	42
Ilustración 16. Mapa Bloques Logísticos.....	43

TABLAS

Tabla 1. Grado de concentración. Herfindahl.	20
Tabla 2. Recursos VRIO	36
Tabla 3. Análisis DAFO.....	37

1. INTRODUCCIÓN

El sector de los supermercados ha ido cobrando cada vez más importancia ya que en los principios de los tiempos la comercialización de productos se basaba en el trueque. Este mecanismo reflejaba el intercambio de bienes materiales o servicios por otros objetos o servicios, pero con la diferencia de que el dinero no era representante de valor en la transacción. Sin embargo, como el sistema del trueque resultaba poco práctico ya que ponía en duda el valor de los productos a intercambiar, apareció un nuevo mecanismo que fuese aceptado en todos los procesos de intercambio, es decir, el dinero mercancía. Gracias a la aparición de este sistema se crearon las tiendas pequeñas o minoristas y posteriormente los supermercados. Actualmente debido a la existencia de muchos supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, etc, para que puedan funcionar deben tomar unas buenas decisiones con respecto a la estrategia a seguir en cuanto a que productos ofrecer, a qué precio, si invertir en publicidad o no, donde ubicarse, así como disponer de un buen sistema logístico y de distribución, etc.

El objetivo de este estudio es realizar un análisis estratégico tanto interno como externo de un determinado supermercado, en este caso Mercadona, y cómo consigue obtener una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. Por lo tanto, se va a realizar un estudio externo en el que se va a comparar a Mercadona frente a sus principales rivales, así como la realización de un estudio PEST y otro a través de las 5 fuerzas de Porter. Además, se dedicará un punto a la internacionalización que está comenzando Mercadona en Portugal.

Para el análisis interno, se van a tratar temas relacionados con el modelo de gestión que sigue la empresa, así como la realización de un estudio VRIO y DAFO para averiguar cuáles son los puntos fuertes de Mercadona, es decir, que la hacen diferente de la competencia y que oportunidades debería aprovechar, así como cuales son las posibles amenazas y debilidades que debería tener en cuenta y tratar de mejorar para seguir siendo líder en el mercado.

Por último, se realizará un breve estudio de la logística que lleva a cabo la empresa, siendo uno de los motivos decisivos para escoger este tema debido a mi interés por el ámbito de la logística y la distribución. El segundo motivo para centrarme precisamente en Mercadona fue debido a que es líder a nivel nacional dentro de este sector y tiene la capacidad de adaptarse continuamente a los cambios del entorno, pudiendo seguir siendo de esta manera la empresa que más cuota de mercado obtiene con respecto a la competencia. Por lo tanto, tenía interés en averiguar que estrategias lleva a cabo para triunfar dentro de esta industria.

2. HISTORIA DE MERCADONA

Mercadona es una compañía española de distribución con sede y origen en la ciudad de Valencia. Su nombre proviene de la fusión de las palabras en valenciano "Mercat" (Mercado) y "Dona" (Mujer). Fue creada en 1977 como consecuencia de la transformación de una pequeña empresa familiar cárnica en empresa distribuidora de ultramarinos. Sin embargo, Mercadona tal y como se conoce hoy en día surge en el año 1981 cuando Juan Roig, presidente de la compañía, compró la empresa a sus padres.

Los Supermercados Mercadona, cuentan con una superficie media de 1.300 m² y responden a un modelo de comercio urbano de proximidad. Además, mantienen un surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos que se caracteriza por potenciar la presencia de sus propias marcas blancas y reducir la oferta de aquellas marcas externas que no mantengan un mínimo de rotación.

Fue la primera empresa en España que utilizó el **escáner** para la lectura del código de barras en los puntos de venta y en 1986 implanta la tarjeta de compra, de uso gratuito para "el jefe" (refiriéndose al cliente como el jefe, término que explicaré más adelante). En 1988 inauguró el **primer bloque logístico** en Valencia, siendo el primero de España en estar **completamente automatizado**. Por ello, un año más tarde consigue tener una presencia notable en Madrid y en 1992 cuenta con 150 tiendas en España y alrededor de 10.000 empleados.

En 1993 se implantó su estrategia comercial **SPB** (Siempre Precios Bajos), que más adelante dará lugar al Modelo de Calidad Total. Las marcas blancas de las que dispone Mercadona como por ejemplo Hacendado, Bosque Verde, Deliplus, etc. aparecen en el año 1996 y, 3 años más tarde se produce un **cambio** muy notable en la **política laboral** de la empresa ya que convierte a los empleados en fijos, es decir, todos ellos contaban con un contrato indefinido. Además, creó un centro educativo para los hijos de sus empleados para que pudieran compaginar la vida laboral con la personal.

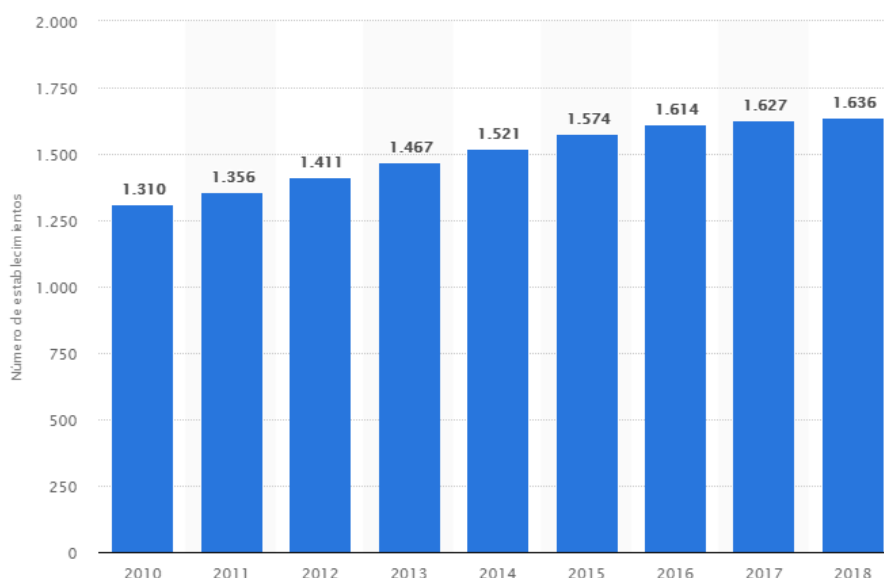
En 2007, consigue posicionarse como la cuarta empresa del mundo que cuenta con una buena **reputación corporativa**, según un estudio realizado por Reputation Institute de Nueva York. Asimismo, en 2008 y en plena crisis, decide llevar a cabo una **realineación** del modelo de Calidad Total con el objetivo de ofrecer al cliente el carro de la compra con una mayor calidad que la competencia y además más barato, al que denominó "Carro Menú.

En 2013 inicia el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible para ofrecer nuevas secciones de productos frescos a los consumidores. Este mismo año firmaron el Convenio Colectivo y Plan de igualdad para los próximos años. Además, cuenta con relaciones estables con sus diversos proveedores, siendo todos nacionales, ya que se compromete a utilizar materia prima de origen nacional siempre que sea viable por proximidad y estacionalidad.

Por lo tanto, en el año 2016, al contar con más de 1.500 supermercados y una plantilla de 79.563 empleados, aprueban iniciar un proyecto de internacionalización con su entrada en Portugal prevista para el año 2019. Asimismo, inaugura los dos primeros supermercados con el nuevo **Modelo de Tienda Eficiente** ubicados en Valencia y Granada. Por último, en el año 2017 desarrolla la estrategia **Frescos Global** para impulsar y modernizar las nuevas secciones de frescos e inicia el proyecto de transformación digital en colaboración con la compañía tecnológica SAP.

Actualmente es una empresa de gran prestigio ya que cuenta con una buena reputación corporativa, tiene muchos espacios de logística y se encuentra entre las 250 empresas que se dedican a la distribución minorista más potentes del mundo. Se puede encontrar en 17 comunidades autónomas de España ya que cuenta con 1.636 supermercados y posee el 25,6% de la cuota de mercado, que aumenta constantemente año tras año tal y como se aprecia en la ilustración 1. En esta ilustración se puede observar que anualmente aumenta sus establecimientos en más de 50 tiendas excepto en los últimos años, es decir, del 2016 al 2018 en los cuales apenas aumenta aproximadamente 10 tiendas anuales. Por lo tanto, se considera que tiene un crecimiento constante.

Ilustración 1. Evolución tiendas de Mercadona entre 2010 y 2018

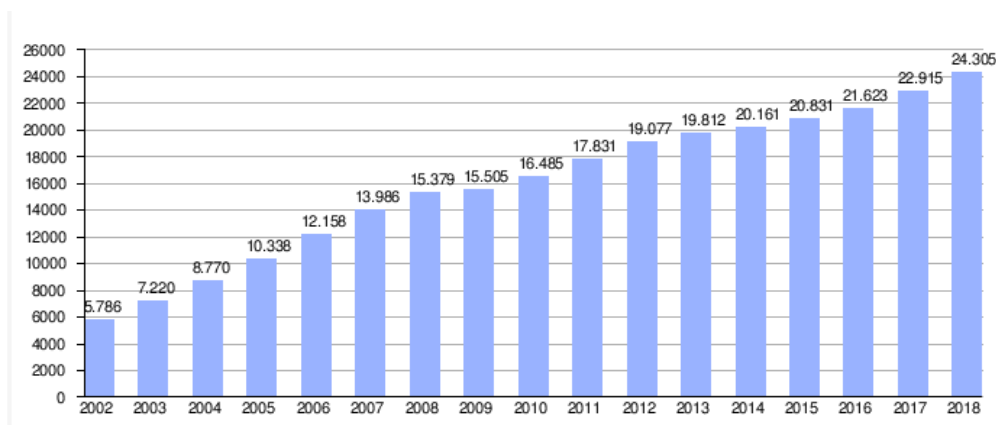


FUENTE: statista

Asimismo, es la empresa que más factura en España, superando incluso a Repsol, ya que cuenta con una cifra de negocios en el mercado interior de 24.305 millones de euros, tal y como se puede apreciar en la ilustración 2, sin contar que en el año 2019 tiene previsto incorporarse al mercado portugués, lo que provocará que aumente aún más su facturación. En la ilustración 2 se puede observar el avance de Mercadona entre los años 2002 y 2018. Al principio contaba con una cifra de negocios de 5.786 millones de euros que ha ido creciendo año tras año entre 1 y 2 millones. Sin embargo, el único período en el que se observa una pequeña disminución fue del año 2008 al 2009 ya que

pasa de una facturación de 15.379 millones de euros a 15.505 millones de euros lo que puede ser debido al comienzo de la crisis. Pero al siguiente año ya consiguió una facturación de 16.485 millones de euros y a partir de ahí ha ido constantemente creciendo a un buen ritmo, significando que sus productos son muy aceptados por los consumidores.

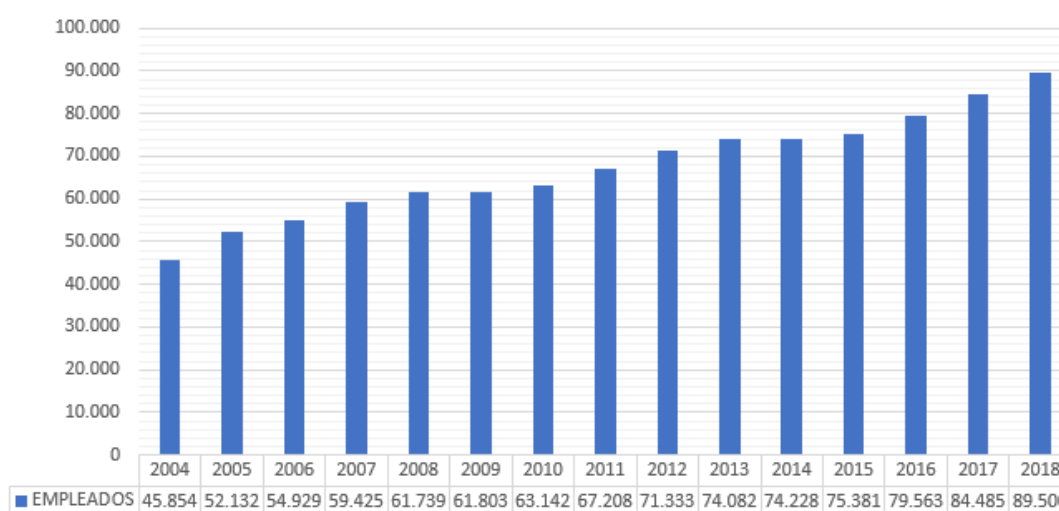
Ilustración 2. Facturación de Mercadona entre 2002 y 2018



FUENTE: statista

Este crecimiento constante de Mercadona se puede observar también en la ilustración 3, la cual muestra la evolución de la plantilla total de trabajadores. En el año 2004 contaba con 45.854 empleados, pero en el 2018 ha conseguido doblarlos, ya que cuenta con 89.500 trabajadores. Esto es consecuencia del aumento de cuota de mercado que ha supuesto abrir más establecimientos, por lo tanto, necesita más empleados para que puedan cubrir todas las tiendas y ser eficaces para que lleguen los productos a tiempo y satisfacer a todos los clientes.

Ilustración 3. Evolución Plantilla Mercadona entre 2004 y 2018



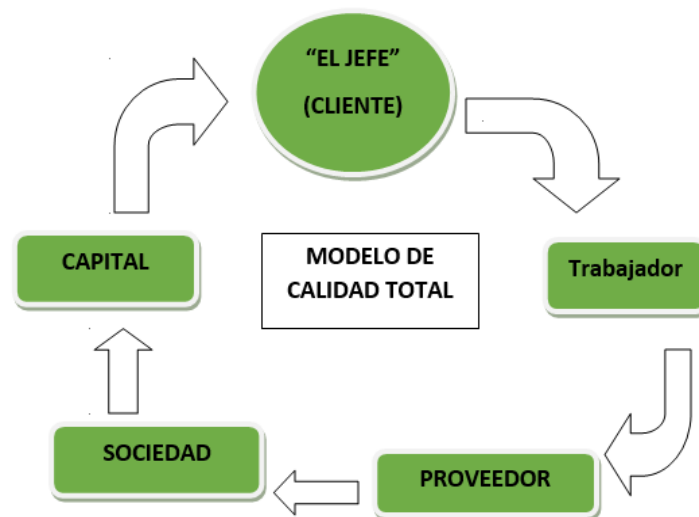
FUENTE: elaboración propia a partir de SABI

3. MODELO DE GESTIÓN

3.1. Gestión de la Calidad Total

Para conseguir cualquier éxito en el mercado, es necesario diferenciarse del resto de los competidores o aprovechar mejor los recursos para conseguir mayores márgenes de beneficio. Se podría considerar que Mercadona realiza ambas técnicas mediante su modelo de **Calidad Total**, siendo una ventaja competitiva para la compañía, ya que trata de satisfacer por igual tanto a los clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital debido a que son los 5 componentes principales que forman parte de su Cadena Agroalimentaria Sostenible. Es un modelo de gestión ético que persigue la ventaja competitiva mediante valores como la transparencia, la cooperación, el diálogo y la empatía. (Mercadona, 2017).

Ilustración 4. Modelo de Calidad Total



FUENTE: elaboración propia a partir de Mercadona

Como se puede observar en la ilustración 4, el modelo de Calidad Total que desarrolla la empresa consiste en posicionar al **cliente** en el primer lugar, ofreciéndole la mejor calidad y precios más bajos en comparación con la competencia. Al cliente lo ha denominado “el Jefe” debido a que todas las decisiones que toma Mercadona son siempre pensando en los consumidores. Sin embargo, para poder satisfacer a los clientes también debe tener contentos a los **trabajadores**, por ello, aplica un modelo de RRHH basado en la estabilidad, la formación, la promoción interna y otros valores.

En cuanto a los **proveedores**, desarrolla una relación estable con ellos y con los interproveedores que son especialistas en ofrecer un Surtido Eficaz que satisfaga todas las necesidades del cliente. Además, mantienen una cooperación constante y ambos consiguen beneficios mediante esta relación a largo plazo ya que muchos de sus

proveedores, por no decir todos, solamente trabajan con Mercadona. Asimismo, comparten información para mejorar sus resultados.

En cuanto a la **Sociedad**, Mercadona trata de contribuir a su progreso y desarrollo de forma sostenible. Para ello, apuesta por el emprendimiento, el impulso al talento y trabaja en medidas para reducir el impacto de su actividad en el medioambiente. Con todo esto persigue obtener su objetivo final de “seguir construyendo un modelo de empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista”. Para poder cumplir con su compromiso ético, está incluida desde el año 2011 en el Pacto Mundial por la defensa de los valores fundamentales de los Derechos Humanos. Además, impulsa el comercio de proximidad en las zonas y barrios en los que tiene presencia y mantiene un compromiso especial con la convivencia de formatos tradicionales. Por último, hay que destacar que trata de ayudar año tras año a muchas personas desfavorecidas mediante su política social y responsable, como se puede observar en la ilustración 5.

Ilustración 5. Ayuda a la Sociedad



FUENTE: página web oficial de Mercadona

Por último, en relación con el **capital**, al disponer de todos los productos que necesita el cliente, Mercadona consigue vender y con ello obtener beneficios que perduran en el tiempo gracias al constante crecimiento de su cuota de mercado.

3.2. SPB

Una de las estrategias seguidas por Mercadona es la de los precios bajos y agilidad ante los cambios, que se verá de nuevo en el punto 8 en el que se hablará de la estrategia llevada a cabo por la empresa, logrando de esta manera ser una de las empresas que más vende en España. Esta política se implementó en el año 1997 y consiste en ser una estrategia que no lleva a cabo ofertas ni promociones, sino que se basa en ofrecer el mínimo precio unitario de los productos, asegurando de esta manera a los clientes poder disponer siempre de una cesta de la compra basada en garantizar la mejor relación calidad-precio independientemente del momento en el que vayan a realizar la compra. A esta estrategia la denominaron “**Siempre precios bajos (SPB)**”.

Por ello, la compañía está constantemente revisando los procesos internos para eliminar las ineficiencias que encarecen los productos. Como ejemplo, esta el caso de que han conseguido optimizar los trayectos y la capacidad de carga de los camiones reduciendo de esta manera sus gastos en 20 millones lo que conlleva poder reducir los precios de los productos que ofrecen a los clientes.

Para conseguir esta política tiene una importancia fundamental la relación con sus proveedores e interproveedores que trabajan solamente con Mercadona, ya que le proporciona unos volúmenes muy grandes, pero a cambio Mercadona tienen acceso a todas las cifras de costes y números contables del proveedor y de esta manera puede mejorar cada proceso para ser lo más eficientes y baratos posibles.

3.3. Marca Blanca

Las marcas blancas con las que cuenta Mercadona ayudan mucho a poder seguir adelante con esta política de siempre precios bajos (SPB). Es decir, Mercadona tiene a su cargo las marcas blancas como lo son por ejemplo Hacendado para la alimentación y frescos; Bosque Verde para productos de limpieza; Deliplus para cosméticos; Hippo para productos de bebés; Compy para alimentos de mascotas; Harrisons para cereales y Solcare para protección solar.

Aunque sean marcas blancas, el consumidor tiene confianza en la empresa y compra los productos. Además, la agencia internacional de marketing, Nielsen, certificó las marcas blancas de Mercadona como marcas de alta calidad. Actualmente los clientes introducen en su cesta de la compra alrededor del 50% de estas marcas blancas. De esta manera, Mercadona consigue dos ventajas: ahorrar el gasto de marketing y publicidad porque el cliente ya las conoce y por otro lado pueden reducir la gama de productos y ahorrar costes de transporte, logística, gestión, etc. Con esto pueden ofrecer al cliente unos precios más bajos o invertirlos en I+D. (Nielsen)

Sin embargo, Mercadona ha decidido cambiar esta estrategia de producción de marca blanca, pasando de muchos interproveedores que desarrollaban en exclusiva una amplia gama de productos para la compañía a convertirlos en “*proveedor totaler*” (término que explicaré en el apartado de proveedores).

3.4. Cliente “El Jefe”

Para Mercadona el cliente es “el Jefe” ya que como comenté anteriormente, todas las decisiones que toma las hace pensando en satisfacer al consumidor final. Fijándome en la Memoria Anual de Mercadona de 2017 he podido comprobar que cuenta con 1.627 supermercados en el ámbito nacional. Ese mismo año inauguró 29 supermercados más, sin embargo, cerró 16 debido a que no respondían a los estándares requeridos por la compañía. También contaba con 157 centros reformados con su nuevo estilo de tienda eficiente, 240 novedades en el surtido de alimentos y muchas mejoras en ellos.

Para poder satisfacer en cualquier momento al cliente, lleva a cabo diferentes estrategias como, por ejemplo:

- El modelo de seguridad alimentaria, en el que cuenta con varios certificados entre los que se pueden destacar: el certificado ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, certificado IFS (Higher Level) y certificado BRC.
- Proporcionar un surtido eficaz con una máxima calidad y con unos precios mínimos.
- Una estrategia de frescos global con una mayor calidad, frescura y surtido. Cuenta con 21.500 especialistas en frescos, como, por ejemplo, charcuteros, pescaderos, fruteros, etc.
- Servicio de atención al cliente.
- Protección de datos de los consumidores.
- Innovación transversal.

El nuevo **Modelo de Tienda Eficiente** incluye un mejor servicio, es decir, un mayor espacio para mejorar la compra del cliente y poder ofrecerle de esta manera un mejor servicio con novedades en toda la gama de productos y mejoras, además de los carros sin moneda y un nuevo diseño de cestas. Como ejemplo, se puede poner a la carnicería, la cual ha tenido un cambio radical ya que actualmente todas las carnes se encuentran en bandejas para evitar colas y agilizar de esta manera el proceso de compra. Pero también se encuentra el sistema mediante el cual el cliente puede pedir al carnicero que le corte la carne a su gusto. (Mercadona, 2017)

Asimismo, este modelo contiene una nueva línea de cajas para eliminar sobreesfuerzos y la renovación de las salas de descanso de los trabajadores. El tercer elemento diferenciador del modelo de tienda eficiente es la incorporación de medidas de ahorro energético el cual le supone una reducción de hasta el 40% del consumo, mediante el aislamiento térmico, la reducción acústica y el ahorro de agua. Por último, el cuarto elemento de este modelo es que permite la conectividad de dispositivos electrónicos de última generación para compartir información en tiempo real desde cualquier lugar de la tienda y además agiliza los procesos de toda la cadena (Mercadona, 2017).

Además, pensando siempre en el cliente y queriendo ser el mejor supermercado, ha lanzado en Valencia el 1 de septiembre de 2018, el primer mostrador con comida recién hecha, asimismo, algunas tiendas ya cuentan con wifi gratis para los clientes.

3.5. Trabajador

Mercadona gasta mucho en la formación y desarrollo de sus trabajadores para poder satisfacer completamente a “el Jefe”. En el año 2018 ha invertido 70 millones en la formación de sus empleados. De esta manera, ha aumentado el talento de su plantilla, ha creado 5.000 puestos de trabajo en 2017, y otros 1.500 en 2018, llegando a un total de 89.500 trabajadores, de los cuales 860 han sido ascendidos a una responsabilidad superior. Dentro de los nuevos puestos creados el año pasado, alrededor de 300 son los directivos que ha contratado en Portugal, y todos cumplen con los valores del Modelo de Mercadona.

Estos valores son el respeto y la confianza, la tolerancia, la igualdad y la diversidad. Además, la conciliación de la vida laboral y personal es fundamental para Mercadona. Las ventajas de trabajar en esta compañía serían las siguientes:

- **Un salario por encima de la media del sector.** Según se puede observar en la ilustración 6, un trabajador nuevo que lleva menos de un año en la empresa cobra 1.312 € brutos al mes y los que llevan 4 años o más pueden llegar a 1.462€ netos al año. Estos últimos forman el 78% de la plantilla de Mercadona. Por lo tanto, según tienen más antigüedad, consiguen incrementar su sueldo un 11%. Además, a mediados del año 2018 Mercadona ha conseguido un acuerdo con los sindicatos para aumentar los sueldos reales a toda la plantilla un 15% o cerca de este porcentaje pero que se pondrá en vigor a partir del 1 de enero de 2019.

Ilustración 6. Tabla de personal base en 12 mensualidades

Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	1.312 €	1.441 €	1.599 €	1.775 €
Neto/mes	1.132 €	1.224 €	1.337 €	1.462 €

En vigor 01/01/2018. Incremento de la Política Retributiva en un 1,1% en 2018.

78%
del personal base

FUENTE: memoria anual 2017 de Mercadona

- **Contratos indefinidos**, lo que supone un 78% de la plantilla como comenté anteriormente.

- Repartir al 98% de la plantilla, una **prima sobre beneficios**, siendo una manera de recompensar el esfuerzo de los trabajadores. En el año 2018 se ha repartido 325 millones de euros entre ese porcentaje de la plantilla.
- **Permisos de paternidad y maternidad.** Más de 2.000 trabajadoras optaron por ser madres y pudieron alargar 30 días la baja por maternidad, y otros 1.500 trabajadores disfrutaron de la baja por paternidad.

Todas estas condiciones laborales han sido reconocidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

3.6.Proveedores

Este apartado es fundamental para Mercadona ya que al contar con proveedores e interproveedores especializados le permite ofrecer los mejores productos a los clientes mediante un surtido eficaz. Esta estrategia entró en funcionamiento en 1998 y consiste en una relación estable con más de 1.500 proveedores e interproveedores de origen nacional que se comprometieron a distribuir los productos solamente a Mercadona. Esta colaboración conjunta ha hecho posible la incorporación de know-how a los lineales de la compañía y también ha impulsado los productos locales y de proximidad. Algunos principios para que funcione este acuerdo serían:

- Poseer un objetivo común, es decir, aplicar los fundamentos del Modelo de Calidad Total para satisfacer a “El Jefe”.
- Cooperación mutua en todos los procesos de la cadena de montaje para buscar la máxima eficiencia.
- Principio de “ganar-ganar”: son unos acuerdos que benefician a ambas partes.
- Cumplimiento de los acuerdos por parte de ambas partes en los plazos estipulados.
- Transparencia: trabajar conjuntamente, con el objetivo de aumentar la productividad y la competitividad.
- Relación estable.

Algunos de los distintos proveedores con los que cuenta Mercadona y que más facturan serían (El Español, 2018):

- Casa Tarradellas que se encuentra detrás de las pizzas y algunos embutidos, factura alrededor de 876 millones de euros al año.
- J. García Carrión cuenta con una facturación aproximada de 662 millones de euros al año y se encuentra detrás del vino y de los zumos de la marca Hacendado.

- Grupo Siro es el fabricante de las galletas, así como de la pasta, pan de molde, bollería y cereales, del cual el 90% de las ventas de Siro corresponde a Mercadona.
- El fabricante de la mayor parte de las conservas de pescado y marisco es Jealsa Rianxeira que facturó en 2017 alrededor de 442 millones de euros.
- Covap (Cooperativa Andaluza Ganadera del Valle de los Pedroches) es el proveedor de la leche y cuenta con una facturación de más de 400 millones de euros anuales.
- Ultracongelados Virto para todos los congelados que cuentan con una base de verduras y legumbres,
- Entrepinares para los distintos quesos disponibles en los supermercados Mercadona.

En relación con los proveedores de los frescos como por ejemplo el pescado, anteriormente Mercadona contaba con unos interproveedores globales que les proporcionaban los productos y después la empresa se encargaba de distribuirlos a los distintos supermercados de España. Sin embargo, esta estrategia cambió ya que comenzó a coger los frescos a interproveedores locales, es decir, ubicados cerca de cada supermercado.

Actualmente, la compañía está pensando en cambiar la política que tiene con los proveedores y convertirlos en “**proveedores totalers**”, los cuales le proporcionen producto a producto de manera mucho más especializada para ofrecer una mayor calidad (este movimiento se inició en 2012 pero se pondrá en marcha en el año 2019).

Este cambio de política es debido a que Mercadona se dio cuenta de que los interproveedores no eran especialistas en fabricar todos los productos de una categoría y necesitaban tiempo para desarrollar un nuevo producto. Por lo tanto, mediante el “proveedor totaler” la compañía podría ganar agilidad si quiere introducir un nuevo surtido eficaz. Todo ello con el objetivo de ofrecer un surtido más amplio con una mayor calidad y al mejor precio posible. Seguirán siendo contratos indefinidos, socialmente responsable y rentable tanto para el proveedor como para Mercadona, sin embargo, la diferencia está en el cambio de nombre y en la especialización en cada uno de los productos.

4. INDUSTRIA

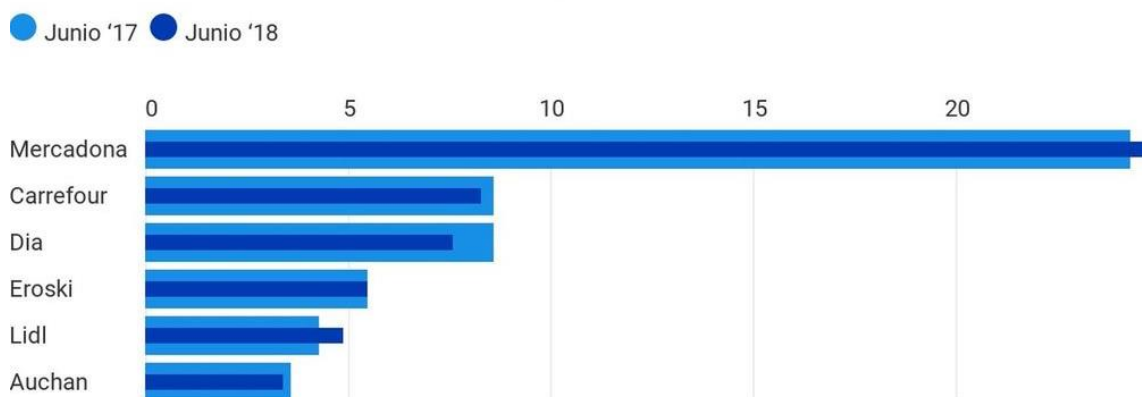
4.1. Competidores

El tipo de industria o mercado en el que opera la empresa, determina en gran parte cuál será su comportamiento. (Case y Fair, 1997). Se podría definir la **competencia** como “un conjunto de empresas privadas que concurren en un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda”. También hace referencia a la rivalidad entre las distintas empresas que forman parte de un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el objetivo de incrementar los beneficios, minimizar los costes y de esta manera poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de las compañías del sector.

Después de llevar esta teoría al caso de los supermercados, se puede destacar dos aspectos más importantes de la competencia económica que influyen en los consumidores y provoca que se decanten por un supermercado u otro y estos son el precio y la calidad.

A continuación, en la ilustración 7, se analizarán los principales competidores de Mercadona con respecto a los años 2017 y 2018.

Ilustración 7. Cuota de mercado por cadenas, en porcentaje



FUENTE: Kantar Worldpanel

Como se puede observar, el principal competidor de Mercadona sería Carrefour, seguido de Día, Eroski, Lidl y Auchan. Juntos se llevan casi el 70-75% del mercado, aunque existen muchos más competidores como se podrá observar en el siguiente punto, donde se analizará el índice de Herfindahl.

Para comenzar, **Carrefour**, aunque se considere un hipermercado debido a que tiene que estar ubicado en establecimientos grandes que se encuentran normalmente a las afueras de la ciudad, posee un 8,4% de la cuota de mercado. Facilita la compra al consumidor ya que dispone de un servicio de venta online y además ofrece una “Tarjeta PASS” que permite al consumidor elegir diferentes formas de pago y ofrece distintos descuentos personalizados. A diferencia de Mercadona, Carrefour ofrece además de los productos alimenticios, productos textiles, juguetes, electrodomésticos, accesorios del hogar, bricolaje, equipamientos para hacer deporte... entre otros.

Por lo tanto, Carrefour puede destacar por el gran número de establecimientos, productos de bajos costes, reparto a domicilio y venta online, disponibilidad de la tarjeta Carrefour y la calidad total de sus productos y diversas marcas. Sin embargo, la ubicación de sus establecimientos se encuentra fuera de la ciudad debido a su gran dimensión por ello necesita un alto coste de mantenimiento y alta rotación del personal.

En segundo lugar, estaría el **Grupo Día**, en el cual se puede observar claramente una disminución del 0,7% ya que en el 2017 poseía una cuota del 8,4% y en 2018 pasa a tener un 7,7%. Esta caída puede ser debida a que es la tienda más numerosa de España y a la que más le afecta la alta competitividad que existe en el sector, además de que Mercadona ha ganado mucha cuota de mercado a lo largo de los años, y actualmente se sitúa en un 25,6%. El Grupo Día destaca por la diversidad de marcas propias como por ejemplo Día, As, Bonté, Basic Cosmetics, BabySmile y JuniorSmile. Cuenta con la Tarjeta Club Día que permite fidelizar a los clientes ofreciéndoles promociones y descuentos para próximas compras. En cuanto a los proveedores, mantienen una estrecha colaboración con ellos y por eso obtienen descuentos por grandes volúmenes de compra. Por último, hacer referencia a la gran relación calidad-precio e innovación del producto.

Actualmente el Grupo Día está atravesando una crisis financiera y según los expertos esto podría ser debido a la “estrategia equivocada y mala ejecución” que está llevando a cabo. Por ello es posible que el destino de Día esté en manos de Mercadona ya que es tres veces más grande, tiene una caja neta de 2.600 millones de euros y sigue una política muy agresiva de precios e inversión. Sin embargo, algunos inversores de Carrefour como Luis Amaral y la familia Bountoux Halley también están estudiando la posibilidad de adquirir el Grupo Día.

En cuanto a **Lidl**, aunque posee únicamente el 5% de la cuota de mercado en España, es el que más clientes consigue, alrededor de 600.000 en 2017, esto puede ser gracias a la estrategia de la compañía alemana que se basa en ofrecer a los consumidores unos productos Bio, como por ejemplo huevos de gallinas no enjauladas, fin de las bolsas de plástico, etc. Asimismo, ofrece productos ecológicos y orgánicos, sin gluten y sin lactosa, consiguiendo de esta manera más aceptación entre los clientes.

Su cuota en frescos se sitúa en un 3,9% sin embargo, cada vez más españoles ven a Lidl como un supermercado ideal para realizar la compra completa ya que además de alimentos también dispone de productos textiles, productos de hogar, equipamientos

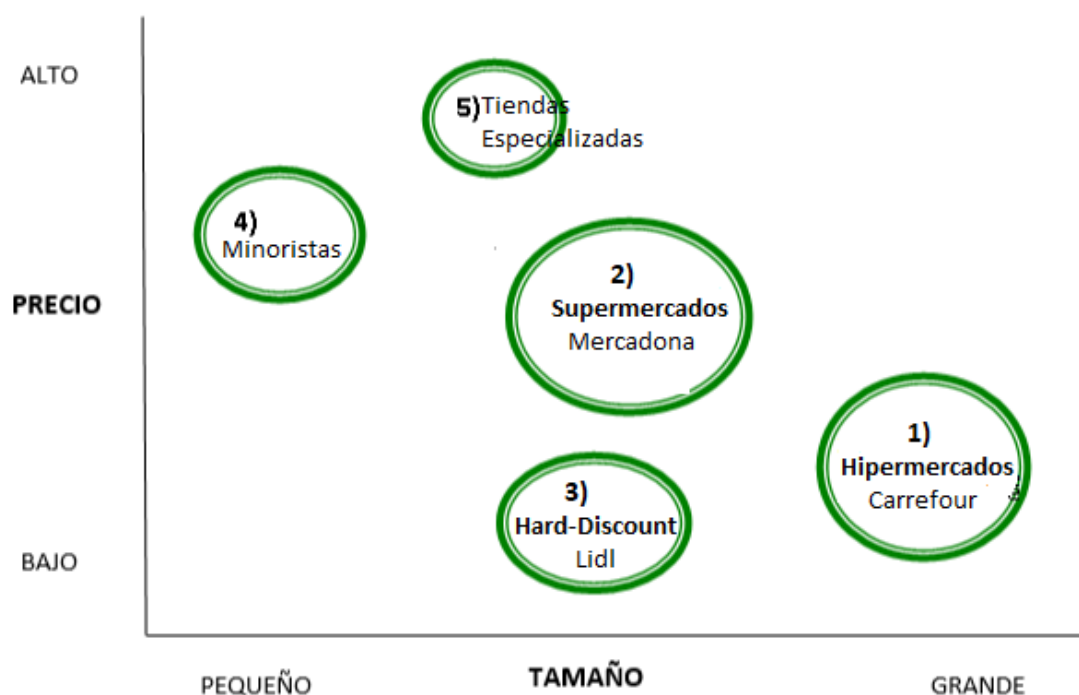
para hacer deporte al aire libre, pequeños electrodomésticos y accesorios de decoración. Por ello, al disponer de su propia línea de productos textiles, ha favorecido a que el 56% de las mujeres compren su ropa en Lidl. Otros aspectos relevantes que pueden ser una ventaja para Lidl en conseguir nuevos clientes o fidelización, sería la transmisión de anuncios publicitarios mediante el lema “la calidad no es cara”, y que es un Hard Discount, es decir, los precios de Lidl son inferiores a otros supermercados.

Tanto Mercadona como el resto de sus competidores operan en el mismo segmento y mercado ya que pertenecen a la misma industria y van dirigidos al mismo público objetivo, es decir, a toda la población.

4.2. Grupos Estratégicos y Grado de Concentración

Un **grupo estratégico** es un conjunto de empresas dentro de un sector industrial que siguen una estrategia igual o parecida, como por ejemplo la línea de productos en este caso. Los grupos estratégicos surgen porque las empresas que forman parte de ellos tienen objetivos similares, capacidades parecidas o supuestos similares para el funcionamiento del mercado. (Porter, 2009). Para poder realizar la comparación entre los diferentes grupos estratégicos dentro de este sector, se ha elaborado el siguiente gráfico, para el cual me he basado en dos variables: el precio que va de más bajo a más alto, y el tamaño que puede tener la tienda, es decir, de más pequeña a más grande.

Ilustración 8. Grupos estratégicos



FUENTE: Elaboración propia

A continuación, se va a desarrollar cada uno de los números expuestos en la ilustración 8, de derecha a izquierda, empezando por los hipermercados y terminando con las tiendas especializadas.

- 1) **HIPERMERCADOS:** los ejemplos clave serían Carrefour, Alcampo, Eroski e Hipercor, y todos ellos son unos competidores importantes para Mercadona. El hipermercado tiene una serie de ventajas para el empresario como por ejemplo la posibilidad de vender una gran cantidad de productos, ya que no ofrece solamente productos alimenticios sino también ropa y electrodomésticos. Sin embargo, también supone inconvenientes, como por ejemplo las grandes inversiones que solamente son rentables si la demanda es fuerte y los problemas que pueden existir con la mayoría de instituciones y gobiernos para obtener licencias de los terrenos ya que se sitúan a las afueras de la ciudad.

Asimismo, también ofrece unas ventajas para el consumidor, como son por ejemplo los precios bajos, un gran surtido y unos amplios horarios, sin embargo, el gran inconveniente sería la ubicación.

- 2) **SUPERMERCADOS:** El supermercado tradicional es básicamente una tienda de alimentación y productos de limpieza y hogar en régimen de autoservicio, cuya estrategia consiste en que el cliente haga el máximo recorrido por los diferentes pasillos ya que por ejemplo productos básicos como son el pan y la leche los encontramos al final del establecimiento. De esta manera el cliente puede adquirir otros productos que no había previsto.

En este grupo entraría Mercadona, Eroski Center y Simply, aunque este último ha pasado a denominarse también Alcampo. Destacan por tener un tamaño medio, ofrecer unos precios medio-bajos, una amplia oferta (aunque solamente venden productos alimenticios y para el hogar), una atención al cliente media-baja y suelen tener una localización urbana. Por lo tanto, el punto fuerte de los supermercados es ser un comercio de proximidad.

- 3) **HARD-DISCOUNT:** “tienda de descuento”: tiene como principal característica ofrecer una variedad reducida de productos a un mismo precio, dejando un reducido margen de ganancia. Sin embargo, al vender un gran volumen de artículos, la ganancia es atractiva para el propietario.

Día, Lidl y Aldi serían unos claros ejemplos de este grupo debido a su tamaño medio, unos precios bajos y una oferta reducida de productos, escasa atención al cliente y generalmente se localizan dentro de la ciudad.

- 4) **MINORISTAS:** es la actividad que se realiza al por menor, es decir, es el último eslabón de la cadena de distribución y ofrece los productos directamente al consumidor final. En este grupo estarían los ultramarinos, fruterías y los puestos de mercadillo. Destacan por tener un tamaño reducido, unos precios

medio-altos, una oferta reducida, una atención a la cliente bastante alta y la proximidad física.

- 5) **TIENDAS ESPECIALIZADAS:** aquí podemos encontrar tiendas como por ejemplo Montal, Barbacil y Gómez, que cuentan con un tamaño pequeño, un precio bastante elevado, una oferta reducida, aunque sería amplia dentro de su segmento, además, cuenta con una alta atención al cliente, elevada calidad en sus productos y una presentación lujosa.

Las tiendas especializadas típicas tienen las cajas registradoras distribuidas por las distintas secciones de la tienda, a diferencia de los supermercados e hipermercados donde están ubicadas en las salidas. Además, las tiendas especializadas disponen de personal que proporcionan información y asesoramiento al consumidor. Por lo tanto, aunque las tiendas especializadas no tienen mucha variedad de productos, su gran ventaja consiste en especializarse en pocos productos y la gran atención por parte de los vendedores.

Para poder estudiar el grado de concentración existente en la industria se ha calculado el **índice de Herfindahl** que mide el número de empresas que operan en el mercado y su capacidad de poder o de control en el mismo. El nombre proviene de los economistas: Herfindahl y Hirschman que definieron el índice en sus trabajos publicados en 1945 y 1950 (Mathematical Social Sciences, 1987). La forma mediante la cual se calcula este índice es sumando los cuadrados de las cuotas de mercado de las empresas de un determinado sector, ya que es un promedio ponderado del tamaño de los participantes en el mercado (Rhoades, 1993)

$$H = \sum x(i)^2 \quad e \quad i = [1..n]$$

Donde n es el número de participantes en el mercado y x(i) es el porcentaje de cada empresa en el mercado.

$$x(i) = q(i) * 100 / \sum q(i) \quad e \quad i = [1..n]$$

El cálculo de las cuotas se ha realizado después de obtener información sobre los datos proporcionados de SABI para poder acceder a los ingresos de explotación de los supermercados y tiendas especializadas en el comercio al por menor, y a raíz de esto se ha podido obtener el total de ventas de la industria. Posteriormente se ha dividido la cifra de ventas de cada empresa entre las ventas totales de la industria.

Tabla 1. Grado de concentración. Herfindahl.

	COMPAÑÍAS	CUOTA DE MERCADO 2016	FACTURACIÓN 2017	CUOTA DE MERCADO 2017	CRs	CUOTA DE MERCADO AL CUADRADO 2018
1	Mercadona S.A	37,51%	21.072.429,00 €	38,15%	38,15%	0,146
2	Centros Comerciales Carrefour, S.A. (Supermercados)	14,30%	8.120.635,00 €	14,70%	52,85%	0,022
3	Distribuidora internacional de alimentación, S.A. (Día)	9,11%	4.668.500,00 €	8,45%	61,31%	0,007
4	Lidl Supermercados S.A.U.	5,83%	3.370.940,00 €	6,10%	67,41%	0,004
5	Alcampo	6,14%	3.310.655,00 €	5,99%	73,40%	0,004
6	Consum, Soc. Coop. V.	3,77%	2.201.898,00 €	3,99%	77,39%	0,002
7	Erosky	3,71%	1.950.860,00 €	3,53%	80,92%	0,001
8	Ahorramás, S.A.	2,97%	1.599.618,00 €	2,90%	83,82%	0,001
9	Bon Preu, S.A.	2,05%	1.181.734,00 €	2,14%	85,96%	0,000
10	Dinosol Supermercados	1,95%	1.079.963,00 €	1,96%	87,91%	0,000
11	Caprabo, S.A.	1,95%	1.014.270,00 €	1,84%	89,75%	0,000
12	Supermercados Sabeco, Simply (Auchan Retail)	1,81%	956.241,00 €	1,73%	91,48%	0,000
13	Grupo Eroski	1,57%	841.474,00 €	1,52%	93,00%	0,000
14	Condis Supermercats, S.A.	1,49%	832.461,00 €	1,51%	94,51%	0,000
15	Alimerka, S.A. (Grupo)	1,16%	632.946,00 €	1,15%	95,66%	0,000
16	Supersol Spain, S.L.U.	0,94%	495.886,00 €	0,90%	96,56%	0,000
17	Hiper Usera, S.L.	0,63%	329.182,00 €	0,60%	97,15%	0,000
18	Juan Fornés Fornés, S.A.	0,53%	293.423,00 €	0,53%	97,68%	0,000
19	Grupo Hermanos Martín, S.A.	0,46%	265.936,00 €	0,48%	98,16%	0,000
20	Otros	2,11%	1.014.208,00 €	1,84%	100,00%	0,000
	TOTAL		55.233.259,00 €		ÍNDICE HERFINDAHL	0,1879
					N	5,3225

FUENTE: Elaboración propia a través de datos obtenidos de SABI¹.

¹ SABI, es una base de datos que contiene los estados financieros de empresas ibéricas obtenidos de registros oficiales.

Como se puede observar en la Tabla 1, el índice Herfindahl está valorado en 0,18, por lo que al ser menor que 0,2 significa que en la industria existe un grado elevado de competitividad ya que hay muchas empresas que ofrecen este servicio, más de 40 empresas, sin embargo, solamente destacan 5 que son las que más cuota de mercado poseen y las demás aportan muy poco valor al índice, es por ello que el apartado de Otros no se ha tenido en cuenta debido a su poca relevancia al índice.

En conclusión, hay pocas empresas con una cuota importante del mercado y se puede destacar a Mercadona como el líder en ventas ya que se lleva la mayor parte del mercado, seguida de Carrefour, Día, Lidl y Alcampo, estando todas estas empresas en el C5 por llevarse el 73,23% del mercado. Lo que significa que las empresas tienen un tamaño similar, ya que las 5 empresas disponen de grandes superficies en sus establecimientos. Además, se podría considerar que nos encontramos frente a un oligopolio, aunque rozando el monopolio, ya que hay una empresa que claramente destaca, al poseer una cuota de 38,06% y la siguiente tiene un 14,67% estando muy por debajo de la líder y las otras 3 tienen unas cuotas muy parecidas ya que se encuentran en un intervalo entre el 5 y 8%.

Asimismo, en esta ilustración se puede apreciar como algunos supermercados pertenecientes a la C5 aumentan su cuota de mercado con respecto al año anterior como son por ejemplo Mercadona (en un 0,64%), Carrefour (en un 0,40%), y Lidl (en un 0,28%). En relación con las otras tiendas de la tabla, aunque algunas también aumentan, lo hacen en una proporción muy poco significativa y los demás supermercados como por ejemplo Día y Alcampo disminuyen su cuota de mercado en un 0,66% y 0,14% respectivamente. Esto es debido a que las principales cadenas de supermercados consiguen quitarles clientes a las que están disminuyendo su cuota de mercado y por lo tanto su facturación. La situación de Día como ya comenté anteriormente está atravesando un mal período, y por ello cadenas como Mercadona y Carrefour están pensando en la posibilidad de adquirirla.

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. Análisis del entorno general: Análisis Pest

El **análisis Pest** es un instrumento que facilita la investigación y ayuda a las compañías a definir el entorno en el que actúan, analizando una serie de factores que además son los que le dan nombre a este método. Se trata de los siguientes factores: Políticos-legales, Económicos, Sociales-culturales y Tecnológicos. Aunque últimamente también se han añadido los factores ecológicos. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Por ello, este modelo de estudio es una herramienta muy utilizada por las organizaciones ya que, permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También les facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para

aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. (Cerem International Business School, 2019).

Factores Político-Legales

En este grupo se incluye todo lo relacionado con las regulaciones legislativas que impone el gobierno y que pueden afectar directa o indirectamente al desarrollo normal de la empresa. Como por ejemplo las políticas impositivas, estabilidad o inestabilidad gubernamental, regulaciones, subvenciones... (Guerras Martín & Navas López, 2015). La anticipación de estos posibles cambios hace que la empresa tenga una ventaja con respecto a la competencia.

En cuanto a los factores legales, significa que Mercadona debe cumplir con la legislación laboral impuesta por el gobierno como, por ejemplo, proporcionar a los trabajadores unos sueldos mínimos, cotización a la seguridad social, etc. Este es un apartado que cumple bastante bien la compañía, ya que destaca por ofrecer a sus empleados unos salarios por encima del mínimo impuesto por ley, además desde que se ha puesto en marcha la política de poder abrir las tiendas también en domingo, Mercadona decidió no hacerlo, aún con el riesgo de perder cuota de mercado, ya que parte de la competencia sí que tienen un horario de apertura los domingos.

Sin embargo, también hubo políticas que afectaron negativamente a Mercadona como por ejemplo la subida de los impuestos indirectos, que se dieron en los años de recesión económica como es la subida del IVA y provocó un descenso en las ventas de la compañía en el año 2012.

Factores económicos

Este factor tiene que ver con el análisis y el estudio de todo lo relacionado con la economía de un país que puede afectar directa o indirectamente a la estrategia de una empresa. Los aspectos que se pueden tener en cuenta en este grupo serían, por ejemplo, la crisis económica, las tasas de desempleo, el PIB nacional, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, así como el IPC... (Guerras Martín & Navas López, 2015).

Los productos alimenticios al ser bienes de primera necesidad, son productos que los clientes deben comprar indiferentemente de si nos encontramos en un período de recesión económica o no, por lo que este factor no afecta en gran medida a este sector.

A continuación, en la ilustración 9, se analizará la evolución del IPC entre los periodos 2010-2019 en España.

- El **Índice de precios de consumo (IPC)** “es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España”. El conjunto de bienes y servicios, que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las

familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo” (INE, 2019).

Ilustración 9. IPC en España entre 2010 - 2019

período	inflación
enero 2019	0,980 %
enero 2018	0,574 %
enero 2017	2,975 %
enero 2016	-0,288 %
enero 2015	-1,319 %
enero 2014	0,199 %
enero 2013	2,683 %
enero 2012	1,998 %
enero 2011	3,270 %
enero 2010	1,029 %

FUENTE: Global Rates 2019

Como se aprecia en la ilustración 9, existen diferencias extremas en breves periodos de tiempo como por ejemplo, a comienzos del año 2015, el IPC se situó en un valor muy bajo -1,319%, sin embargo, a comienzos de 2017 ya se situaba en 2,975%, muy cerca de la estabilidad existente años antes de la caída.

Aunque a lo largo de los años existan subidas y bajas en la inflación, como ya comenté anteriormente, Mercadona no tendría problemas ya que en el cálculo del IPC no se tiene en cuenta solamente los productos alimenticios sino también las bebidas alcohólicas y el tabaco, las prendas de vestir, las viviendas, el ocio y la cultura, así como los hoteles, transporte, la medicina y la enseñanza. (INE, 2019).

- En cuanto al **Producto Interior Bruto (PIB)**: “es la medida estándar del valor de los bienes y servicios finales producidos por un país durante un periodo de tiempo menos las importaciones” (OCDE, 2019). Por lo tanto, cuando mayor sea el PIB, mejor será la economía de un país.

Ilustración 10. PIB España avance 2006 - 2018

Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)
2018	1.206.878M.€	2,5%
2017	1.166.319M.€	3,0%
2016	1.118.743M.€	3,2%
2015	1.081.165M.€	3,6%
2014	1.037.820M.€	1,4%
2013	1.025.693M.€	-1,7%
2012	1.039.815M.€	-2,9%
2011	1.070.449M.€	-1,0%
2010	1.080.935M.€	0,0%
2009	1.079.052M.€	-3,6%
2008	1.116.225M.€	1,1%
2007	1.080.807M.€	3,8%
2006	1.007.974M.€	4,2%

FUENTE: Datos Macro 2018

Como se puede apreciar en la ilustración 10, el PIB alcanza valores negativos durante varios años, esto se debe a la recesión económica, es decir, se vende menos ya que posiblemente los precios son mayores y existen elevadas tasas de desempleo. Las empresas generan menos ingresos por lo que no pueden contratar personal llegando incluso a despedirlos y el gobierno trata de recaudar dinero mediante la subida de los impuestos.

Es por ello que Mercadona tuvo que cambiar su modelo de Calidad Total por el modelo Carro Menú ofreciendo de esta manera la máxima calidad al mínimo coste mensual. Además, esta decisión también ha sido favorecida por su política de SPB intentando llegar con sus productos al mayor número de familias.

Sin embargo, Mercadona es una empresa que genera bastante empleo y además ofrece unos salarios por encima de la media del sector. Según un estudio realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, Mercadona consiguió una aportación global a la riqueza española que representa el 3,4% del empleo total de España, en el año 2018 y ese porcentaje equivale a un 1,9% del PIB (IVIE, 2019). Por lo tanto, la compañía contribuye en la disminución de la tasa de desempleo y en la mejora de la economía del país.

Factores Socio-Culturales

Son aquellos valores básicos de la sociedad que afectan a las actitudes, intereses y opiniones de los consumidores en sus decisiones de compra, como, por ejemplo, los cambios en el estilo de vida, la demografía, religión, modas, ingresos, nivel educativo... (Mindtools, 2012).

En relación con los cambios en el estilo de vida, la sociedad actual se preocupa cada vez más por su aspecto físico y por la comida saludable. Mercadona se ha adaptado a lo que demandan los consumidores y en sus establecimientos se pueden encontrar productos sin gluten y sin lactosa, siendo fiel a su compromiso con la Federación de Asociaciones de Celiacos de España en la que se comprometió a elaborar productos sin gluten de calidad y con la máxima seguridad alimentaria.

Además, dona varias toneladas de alimentos a los necesitados y colabora con los bancos de alimentos, demostrando de esta manera que se preocupa por el bienestar de la sociedad.

Factores Tecnológicos

Como cada vez cobra más importancia los cambios tecnológicos, las empresas deben adaptarse si quieren obtener una ventaja competitiva y seguir en el mercado ya que la tecnología se encuentra en cualquier departamento de una empresa, desde la producción, hasta el marketing y pasando por la distribución. Por ello las empresas se ven obligadas a invertir en I+D para que sus productos no se queden obsoletos (Guerras Martín & Navas López, 2015). Y en el caso de la empresa que se está analizando, esta destina muchos recursos en I+D+doble i.

Mercadona fue la primera empresa en utilizar el escáner para la lectura del código de barras, por lo tanto, se podría considerar que es una empresa que tiene en cuenta los avances tecnológicos. Además, ofrece a sus clientes la opción de compra online a través de su página web. Al mismo tiempo, tiene previsto abrir dos nuevos almacenes destinados a la venta online, ya que eso le supondrá aumentar el número de clientes.

Asimismo, ha implantado un Centro de Proceso de Datos en Albalat (Valencia) que contiene un sistema tecnológico creado por Mercadona con el apoyo de Oracle, el cual le permite conocer en tiempo real la situación de los productos frescos de sus tiendas. De esta manera consigue poseer una ventaja competitiva frente a sus competidores ya que la aplicación les avisa de la cantidad de surtido del que disponen en cada momento y pueden anticiparse a la hora de enviar los productos a la tienda creando una ventaja estratégica que le permite ajustarse a la demanda real.

Factores Ecológicos

Mercadona trata de contribuir al bienestar medioambiental al mismo tiempo que intenta ser más productiva. Para ello sigue 3 estrategias:

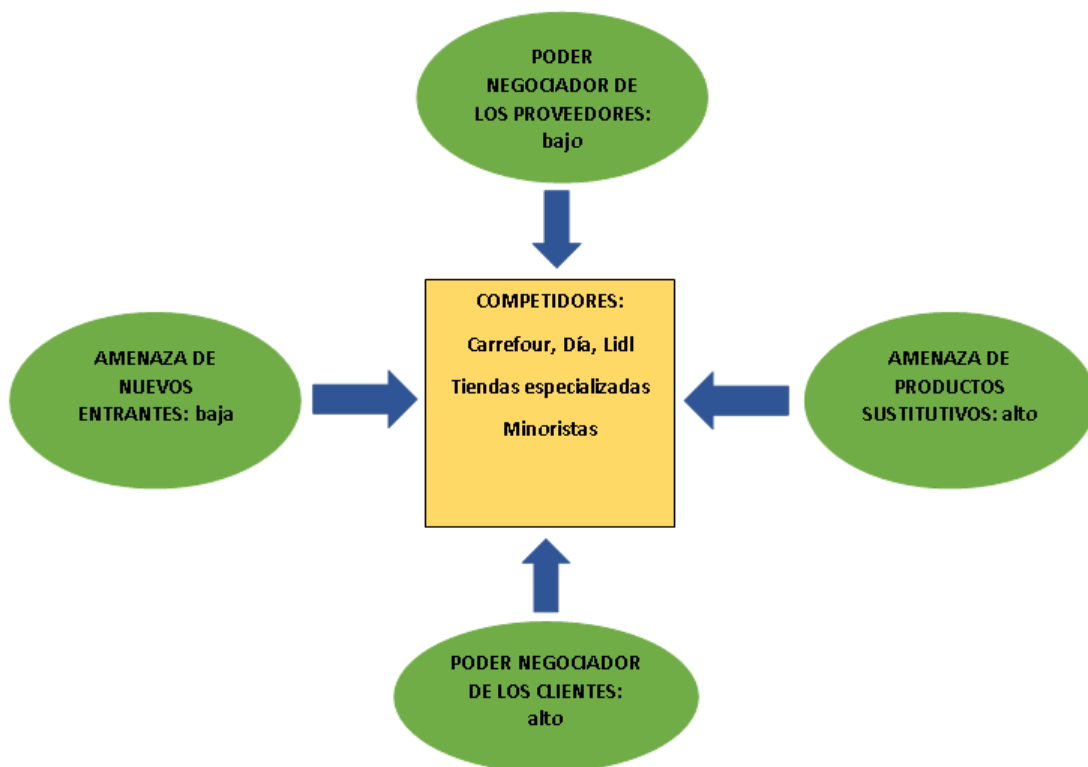
- Una logística sostenible (la cual explicaré más detalladamente en el apartado 9).
- Fomento del ahorro energético en sus tiendas y almacenes mediante un sistema de monitorización y control del gasto energético, consiguiendo de esta manera destacar los puntos de derroche energético, corregirlos y consumir únicamente la energía necesaria.

- Gestión de recursos: mediante la reducción de material en envases y embalajes. Aprovecha los camiones que descargan los productos para que recojan los materiales para reciclar y después de ser reciclados vuelven a las tiendas en forma de cajas de leche o cereales y menaje de limpieza. La compañía también intenta que sus interproveedores conviertan los residuos que generan en recursos para otras actividades.

5.2. Análisis estratégico de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas fue creado en 1979 por Michael Porter en la escuela Harvard Business School, ubicada en Boston, Massachusetts. Según Porter, el hecho de dividir una industria en estas cinco fuerzas, que se analizarán a continuación, permite lograr un mejor análisis del grado de competencia existente, y realizar un mejor análisis de su entorno, es decir, una mejor identificación de oportunidades y amenazas, y, por tanto, facilita la toma de decisiones con respecto a las estrategias a seguir. (Porter, 2008).

Ilustración 11. Modelo de Porter específico para Mercadona



FUENTE: Elaboración propia a partir de Porter (2008)

- **Rivalidad entre las empresas:** se considera la fuerza más poderosa de las 5 y hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias

destinadas a superar a los demás. (Porter, 2008). La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- El producto es perecedero.

En el sector de los supermercados nos encontramos ante una rivalidad alta ya que existen muchas empresas que se dedican a este mercado. Mercadona tiene rivales muy fuertes como por ejemplo Lidl, Eroski, Alcampo, Carrefour, etc. Sin embargo, es una empresa que toma muchas medidas para seguir destacando entre sus competidores y de esta manera poseer la mayor cuota del mercado, ya que, sigue diversas estrategias para poder superarlos como por ejemplo, intentar ofrecer productos de más calidad a unos precios inferiores a los de la competencia mediante su política SPB, comentada anteriormente. También brinda nuevos servicios como por ejemplo, la introducción de alimentos ya cocinados: pizzas, paella, pollo... y nuevos sabores en los productos, como por ejemplo: crocanrol de queso curado.

Tal y como se ha podido observar anteriormente en la ilustración 11, el crecimiento del sector es muy lento ya que consiguen aumentar anualmente poca cuota de mercado, siendo Mercadona la única que consigue superar el 0,50% y seguida por Carrefour, que está muy por debajo de ella (rondando el 0,30%).

En cuanto a los establecimientos, todos tienen una superficie muy extensa ya que algunos los podemos encontrar a las afueras de las ciudades como es por ejemplo el caso de Alcampo y Lidl. No obstante, aunque Mercadona y Carrefour también se encuentran dentro de la ciudad también disponen de establecimientos muy grandes, incluso pueden tener 2 plantas.

Además, es común reducir los precios mediante promociones de 2x1 es decir, compras dos productos y pagas uno o disminuir el precio en un 30% cuando está a punto de caducar, ya que se trata de productos perecederos.

- **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. (Porter, 2008).

Para que nuevos competidores puedan entrar en el mercado se deben enfrentar a grandes barreras de entrada que suponen grandes costes. Algunos ejemplos de estas barreras serían:

- Necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- Falta de experiencia.
- Fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Saturación del mercado

Por lo tanto, la amenaza de entrada de competidores potenciales es baja debido a que necesitan realizar una fuerte inversión. Es algo que se puede presentar en algún momento, pero no tiene por qué afectar directamente a Mercadona ya que es una empresa que está muy bien posicionada y para los nuevos entrantes es muy difícil conseguir en poco tiempo tantos establecimientos y tanto prestigio. Además, si no les funciona la estrategia de posicionamiento también se podrían enfrentar a una fuerte barrera de salida debido al elevado capital invertido para poder entrar lo que les generará demasiadas pérdidas.

En definitiva, si alguien consigue entrar en esta industria tendría que ser como una tienda pequeña y aumentar el número de establecimientos según consiga más cuota de mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Se refiere al poder con el que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios e imponer sus condiciones. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación. (Porter, 2008)

Sin embargo, los proveedores de Mercadona tienen poco poder de negociación ya que es la empresa la que pone las condiciones, como por ejemplo seguir una relación estable a largo plazo que da resultados a ambas partes.

- **Poder de negociación de los clientes:** Hace referencia al poder con el que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Se podría considerar que el poder de negociación de los clientes es alto ya que pueden optar por diferentes supermercados o tiendas especializadas para realizar la compra. Sin embargo, el cliente suele buscar precios bajos y en este caso Mercadona es una buena opción para ellos ya que sigue una filosofía de siempre precios bajos, sin promociones ni adiciones para bajar el coste del producto. El

cliente encontrará lo que busca cuando quiere y en la cantidad deseada a un buen precio y una máxima calidad a través de su estrategia de marcas blancas.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. (Porter, 2008).

Debido al gran volumen de marca blanca que ofrece Mercadona, se hace más fácil la penetración y el peligro de entrada de productos sustitutivos. Por lo tanto, se podría considerar que existe una alta amenaza de productos sustitutivos ya que los clientes pueden optar por las tiendas especializadas, que les ofrecerán más calidad o el reparto de comida a domicilio que permite no tener que desplazarse hasta el supermercado y una entrega relativamente rápida. Otro sustituto podría ser una tienda 24 horas, aunque ofrece menos variedad de productos y no tiene tanta calidad.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1.Cadena de Valor

La cadena valor es una herramienta de gestión que fue diseñada por Michael Porter, y que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor, es decir, pasando desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del producto final o servicio que sea valioso para el mercado (Porter, 1985). La cadena de valor está formada por las actividades que se muestran en la ilustración 12:

Ilustración 12. Cadena de Valor



FUENTE: Michael Porter, 1985

A continuación, se van a desarrollar las actividades primarias y de apoyo para el caso de Mercadona, para poder determinar de esta manera cuáles son las que permiten a la empresa conseguir una ventaja competitiva sostenible.

ACTIVIDADES PRIMARIAS: son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta, y se dividen en cinco categorías genéricas que son las siguientes:²

- **Logística interna:** Mercadona ha invertido mucho dinero en la automatización de los almacenes para ahorrar esfuerzo innecesario a los empleados y aumentar la eficiencia y la productividad. Cuenta con 4 zonas bien distinguidas: un edificio para los secos, otro para los fríos, el tercero para los envases y el cuarto para los servicios. Mediante la organización del palet, Mercadona ha conseguido reducir el tiempo pasando de 45 minutos a 12 minutos. Sin embargo, esto también supone una disminución de la plantilla, ya que al ser todo más automatizado no se necesitan tantos empleados, por lo que se reduce el riesgo por accidente laboral.

Se podría considerar que en este aspecto posee una ventaja competitiva gracias a su estrategia de planificar las compras para acortar el tiempo de almacenaje y transporte. Además, compra a los proveedores en los muelles, reduciendo de esta manera los costes innecesarios.

- **Producción:** La relación que tiene con los proveedores le permite a la empresa poder cambiar los procesos de producción para ahorrar costes como por ejemplo suprimir las cajas de cartón, eliminar las bandejas de fruta, etc. Además, con el nuevo modelo de Tienda Eficiente dispone de espacios mucho más amplios y abiertos para que a los clientes les sea más fácil realizar la compra sin tener que pasar por tantos pasillos. Sin embargo, muchas de sus tiendas aún cuentan con muchos pasillos estrechos lo que provoca que haya cola de espera para poder pasar. Pero una clara ventaja es contar con tiendas ubicadas dentro de la ciudad lo que aporta valor al producto porque se crean relaciones cercanas con los clientes.
- **Logística Externa:** en este caso la compañía basa su estrategia en la rotación de productos ya que ha eliminado de sus estanterías los productos duplicados y aunque consigue perder algo de margen, hace que el carro de la compra del cliente sea más barato. Además, los productos tienen un aspecto de calidad porque reciben un control y gestión de almacenamiento. Asimismo, Mercadona cuenta con personal especializado que se dedica a visitar todas las tiendas de la empresa para estudiar mejoras operativas.

² Web y Empresas: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

- **Marketing:** En este apartado se podría considerar que Mercadona no invierte mucho en publicidad ya que defiende su política de no publicidad gracias a la fidelidad de los clientes, lo que provoca que otras personas sepan de su existencia y su prestigio debido al boca-oído, es decir, nuevos consumidores potenciales se enteran de su existencia a través de familiares y/o amigos. De esta manera, al no anunciarse, los precios de los productos pueden ser más baratos ya que consigue ahorrar en costes.

Además, su política de SPB ayuda a fidelizar a los clientes, así como el hecho de poder realizar la compra por internet, y la confianza que tienen los consumidores en la marca blanca de Mercadona. Una gran ventaja es el hecho de emplear el método de productos envasados, los cuales reducen los tiempos de espera en la sección de frutería, pescadería y carnicería; así como contar con un amplio surtido de productos sin gluten. Por último, las instalaciones se diseñan por ambientes y reciben constantemente un mantenimiento.

- **Servicio Post-Venta:** Como se comenta a lo largo de todo el trabajo, Mercadona busca constantemente la satisfacción de los clientes, y todas sus estrategias son pensando en ellos, por tanto, lo que más le interesa es su opinión para poder mejorar los productos. Por ello, cuenta con un Servicio de Atención al Cliente donde ellos pueden plantear sus dudas y/o propuestas. De esta manera, en esta área cuenta con una ventaja competitiva, ya que se interesa por la satisfacción del cliente, pidiendo recomendaciones y haciendo caso a las sugerencias que puedan proponer los clientes para poder mejorar las estrategias y seguir siendo líder en el mercado.

ACTIVIDADES DE APOYO: son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Es decir, suman valor añadido indirectamente y se dividen en 4 categorías:

- **Infraestructura:** Mercadona obtiene una ventaja competitiva gracias a la relación que sigue con sus proveedores. Además, los productos se planifican en función de las necesidades del cliente y pasan unos controles de calidad constantemente. Por lo tanto, la mayor parte de la financiación de la empresa es a través de los recursos propios ya que al ser un supermercado, los clientes deben realizar el pago en el momento de la compra.
- **Recursos Humanos:** Mercadona posee una ventaja competitiva debido a que invierte cada año en la formación de sus empleados y casi el 100% de su plantilla posee contratos indefinidos. Además, a todos ellos les ofrece unos sueldos por encima de la media del sector. Los trabajadores cuentan con un horario moderado ya que los domingos y festivos no trabajan. Asimismo, las mujeres, las cuales forman más de la mitad de la plantilla, si se quedan embarazadas cuentan con un mes adicional de baja por maternidad. Igualmente,

Mercadona apuesta por la conciliación familiar adaptando y diseñando los turnos a las necesidades de los trabajadores y cuenta con centros de guardería.

- **Desarrollo tecnológico:** invierte anualmente en procesos de I+D de nuevos productos consiguiendo poseer una ventaja competitiva tecnológica gracias al Centro de Proceso de Datos que le permite conocer en tiempo real cual es la situación de todos los productos frescos en todas las tiendas de las que dispone.

De igual manera, en las tiendas se han sustituido el papel y el boli por las tablets, que permiten descontar un producto del stock de la tienda en el mismo momento que este pase por caja, facilitando el trabajo a los empleados y a la administración mediante las mejoras tecnológicas.

Además, cuenta con 12 Centros de Coinnovación³ donde se trabaja junto a los clientes para mejorar los productos o desarrollar nuevas soluciones. Como ejemplo, en el año 2015, se llevaron a cabo más de 5.000 sesiones con los clientes en estos Centros de Coinnovación, y surgieron alrededor de 100 productos nuevos.

Sin embargo, la innovación en Mercadona no solo se desarrolla a nivel de producto, sino que innova también a través de procesos, tecnología, y conceptos, apostando en todo momento por la introducción continua de mejoras que permitan eliminar los procesos que no añaden valor al producto.

- **Aprovisionamiento:** trata de buscar proveedores nacionales siempre que la temporada y la proximidad lo haga posible, y que sean productos frescos y de calidad. Además, está comprometida a desarrollar una cadena agroalimentaria sostenible, es decir, trabajar y comprometerse con el sector primario (ganaderos, pescadores, agricultores), en un principio de carácter nacional, aunque últimamente se está abriendo a la posibilidad de importar algunas materias primas.

Como ejemplo de aprovisionamiento se podría poner el hecho de que Mercadona compra los pollos antes de nacer, lo que le permite negociar las condiciones ya que si ocurre alguna epidemia se tiene que enfrentar a los gastos.

Por último, comprar edificios en lugares estratégicos también ayuda a Mercadona en el desarrollo de su actividad.

En conclusión, tras analizar cada una de las actividades pertenecientes a la cadena de valor, se pueden destacar 4 que le proporcionan a Mercadona una ventaja competitiva

³ Web Mercadona: <https://info.mercadona.es/es/actualidad/como-es-la-innovacion-conjunta-de-mercadona-con-los-clientes/news>

sostenible que serían las siguientes: Logística Interna, Servicio Post-Venta, Desarrollo Tecnológico y Aprovisionamiento.

6.2. Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de Los Recursos y Capacidades encuadra un conjunto de aportaciones que tienen como rasgo común, o punto de partida la heterogeneidad de recursos entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. (Barney, 1991).

Por lo tanto, el análisis de recursos y capacidades trata de identificar los puntos fuertes de la organización dando mayor importancia a los factores que le permite diferenciarse de sus rivales ya que no todas las empresas pueden poseer los mismos recursos ni capacidades, debido a que no tienen la misma facilidad para obtenerlos. A este fenómeno se le denomina **ventaja competitiva**. Una definición para poder entender que significa poseer ventaja competitiva sería la siguiente: “las características o atributos poseídos por un producto o marca que le confieren una cierta superioridad sobre los competidores inmediatos”. (Lambin, 1995)

La identificación de estos recursos y capacidades permitirá averiguar cuáles son los puntos fuertes sobre los que la empresa debería apoyar las estrategias y como minimizar los puntos débiles, para poder exponer y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades, así como asegurar que estos se están empleando adecuadamente y cubrir las carencias y debilidades actuales. (Grant, 1996).

RECURSOS

Dentro de este apartado se pueden distinguir dos tipos de recursos:

- **Tangibles** que a su vez pueden ser físicos y financieros. Llevándolo al caso de Mercadona, la empresa cuenta con 15 bloques logísticos, que se distribuyen a lo largo de 1.099.000 metros cuadrados, cerró el año 2018 con 1.648 tiendas físicas en toda España y en Portugal tiene previsto abrir 9 supermercados. Además, tiene una plantilla de 89.500 empleados y ha facturado en el año anterior 254.305 millones de euros. Asimismo, reinvierte los beneficios ya que gasta bastante en I+D para tratar de mejorar y apuesta por el largo plazo ya que el año pasado invirtió 1.504 millones de euros y obtuvo un beneficio de 593 millones de euros. Por lo tanto, se podría considerar que se encuentra en una economía óptima. A principios de 2019, invirtió 29 millones de euros en la renovación de los uniformes de sus empleados.
- **Intangibles**: están formados por conocimientos, por lo que en muchas ocasiones son difíciles de detectar. Este tipo de recursos pueden dividirse en tres grandes grupos: recursos humanos, tecnología y reputación. (Grant, 1996).

- ✓ **Humanos:** Fomenta permanentemente la formación continua de su plantilla a través de diversos cursos formativos y reparte beneficios con sus empleados cada año.
- ✓ **Reputación:** Los clientes confían en la marca gracias a la calidad y a su política de SPB y es por ello por lo que se lleva la mayor parte de la cuota de mercado. Además, ha sido calificada por el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO) como la empresa con mejor reputación del sector y la segunda a nivel nacional en el ranking del año 2017 y 2018. Los resultados se obtuvieron a través de los votos de 38.000 especialistas de distintas áreas como asociaciones de consumidores, directivos, representantes de ONG, catedráticos, ciudadanos, sindicatos y periodistas, entre otros. ((MERCO)., 2018).
- ✓ **Tecnología:** Mercadona destina importantes recursos a I+D+ doble i. Asimismo, dispone de su propio modelo de innovación que recorre transversalmente todos los procesos, aportando mejoras productivas y de eficiencia. Según un estudio realizado por el Instituto Cerdà, los interproveedores de Mercadona destinan a I+D+doble i más recursos que la media del sector, ya que durante el período analizado por el instituto (2012-2015) los proveedores de la compañía, invirtieron 377,5 millones de euros en innovación, entre los cuales se puede diferenciar 85,5 millones en nuevos productos y 292 en nuevos procesos. Además, registraron 27 patentes y 51 marcas. Esto supone que la innovación de estas empresas es 7 veces superior a la del sector.

CAPACIDADES

Se podrían definir como aquellas actividades que la empresa hace mejor que los competidores y son difíciles de imitar, además, dependen de los recursos de la empresa. (Ventura, 2008). Se caracterizan por ser difíciles de copiar (son sistémicas y tácitas) y su fin es distinguir la posición competitiva de la empresa.

Una de las capacidades principales de Mercadona sería llevar a cabo una buena gestión, ya que su modelo de negocio le permite ofrecer precios bajos en la mayoría de sus productos, gracias a la relación estable que mantiene con sus proveedores y la compra directa en los muelles.

También se pueden encontrar varias fortalezas en el departamento de RRHH ya que sigue unos sistemas de selección y contratación que resultan muy eficaces. Si un candidato es seleccionado, debe pasar una entrevista grupal y otra individual con un representante del departamento de recursos humanos y después un examen psiquiátrico de rutina. Una vez aprobadas todas estas fases debe presentarse a un curso obligatorio y a un examen de conocimientos.

Asimismo, se lleva a cabo una buena planificación en los puestos de cada trabajador y habría que destacar que no es un trabajo monótono, ya que van rotando en cuanto a

tareas se refiere. De la misma manera, les ofrecen un salario por encima de la media, así como cursos de formación, reparto de beneficios al cerrar el año y facilidad para conciliar la vida personal con la laboral. Todo ello provoca que el trabajador vaya motivado al trabajo y exista un ambiente laboral óptimo.

6.3. Análisis VRIO

Después de analizar la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, se pasa a realizar un análisis VRIO. Este modelo fue creado por Jay B. Barney y ayuda a evaluar qué recursos internos proporcionan una ventaja competitiva a la empresa, es decir, cuáles se deben considerar como vitales y aquéllos que son más prescindibles. Por lo tanto, para que un recurso sea considerado VRIO debe cumplir una serie de requisitos tales como: ser valioso, raro, difícil de imitar y no sustituible. (Barney J., 1991).

Ilustración 13. Análisis VRIO

V	¿Permiten los recursos y capacidades de Mercadona aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas?
R	¿Cuántas empresas competidoras tienen ese recurso o capacidad valioso?
I	¿Se enfrentan aquellas empresas que no posean un recurso o capacidad concreto a una desventaja en costes ?
O	¿Está Mercadona bien organizada para explotar el potencial de sus recursos y capacidades?

FUENTE: Elaboración propia apartir de Barney J.B.(1991)

A continuación, se trasladará el análisis de la Ilustración 13 al caso de Mercadona, para averiguar si dispone de alguna ventaja competitiva con respecto a sus competidores. De esta manera, un recurso se considera valioso cuando tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado o minimizar las amenazas; tiene que ser escaso y difícil de imitar, es decir, a los competidores les supondría un coste muy elevado la adquisición de ese recurso o les tomaría mucho tiempo imitarlo. Por último, se trata de que la empresa esté preparada estructuralmente para explotar los recursos que anteriormente fueron calificados como valiosos, raros y difíciles de imitar. Por lo tanto, se van a analizar diferentes recursos de Mercadona, aunque posteriormente me centraré en uno para estudiarlo en profundidad.

Tabla 2. Recursos VRIO

RECURSO	VALIOSO	ESCASO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA
Imagen de Marca	si	si	si	si	si
Red de distribución	si	si	Si, pero es difícil	si	si
Productos alimenticios	si	no	si	si	no
Recursos financieros	si	si	Si, pero es difícil	si	si

FUENTE: Elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la Tabla 2, la **red de distribución sería un recurso VRIO** ya que genera una ventaja competitiva para la empresa gracias a ser un recurso que cumple todos los requisitos. Es valioso, gracias a que le permite llegar cada vez a más clientes al disponer de 16 bloques logísticos, lo que le asegura mayores ingresos ya que los productos están fácilmente disponibles y llegan con rapidez a los establecimientos. También es un recurso escaso ya que, si los competidores quieren superar la red logística de Mercadona, les supondría una gran inversión de tiempo y de capital, por lo tanto, muy pocos lo conseguirían. Esto se podría enlazar con la imitabilidad, es decir, se podría conseguir, pero es muy difícil debido a la fuerte inversión de recursos financieros, al que muy pocos tendrían acceso al no disponer de tantos ingresos como Mercadona. Por último, la empresa está muy bien organizada ya que gracias a las diferentes acciones logísticas que desarrolla tiene la capacidad de llegar a todos los establecimientos en un corto período de tiempo. Además, ha conseguido automatizar gran parte de sus centros logísticos lo que le permite ser muy eficiente y productiva.

De igual manera, la **marca blanca también sería un recurso VRIO** ya que es valiosa para la empresa debido a la gran fidelización de los clientes y al trabajar con proveedores que les proporcionan los productos únicamente a la compañía. Asimismo, es escasa ya que los competidores no han llegado a tener una marca blanca de tanta calidad como la de Mercadona y a unos precios tan competitivos, sin embargo, podría ser imitable, aunque supondría invertir mucho capital y para eso necesitarían aumentar en gran porcentaje sus ventas y solamente lo conseguirían quitándole cuota de mercado a Mercadona, lo cual resultaría bastante difícil. También deberían invertir mucho tiempo para encontrar unos proveedores que colaboren solamente con ellos y que les

proporcionen productos de mejor calidad a costes más rentables. En cuanto al último requisito, la empresa esta muy bien organizada ya que cuenta con unos trabajadores eficientes que junto con la tecnología con la que cuenta en los procesos productivos, consigue ser una empresa muy productiva.

6.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO o también denominado FODA es una herramienta de estudio que aborda la situación de una compañía o proyecto empresarial, creada en los años 60 por Albert S. Humphrey. Para poder llevar a cabo este análisis, se debe distinguir entre unas características internas que son las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa y otras características externas que son las oportunidades y amenazas que provienen del entorno.

El principal objetivo de este análisis es averiguar las ventajas que tiene la empresa con respecto a sus competidores y mejorar los aspectos que necesiten adaptarse mejor al mercado en el que actúa. Por lo tanto, la empresa debe aprovechar al máximo los puntos fuertes y las oportunidades y tratar de eliminar los aspectos negativos, los cuáles se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Imagen corporativa y gran reputación. -Elevada cuota de mercado. -Constante crecimiento. -Elevado poder de negociación con sus proveedores. -Gran aceptación de su marca blanca entre los consumidores. -Disponer de un gran número de establecimientos ubicados cerca del consumidor. -Reparto a domicilio. -Fidelización por parte de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poca variedad de marca (casi todos los productos forman parte de su marca blanca). -No disponer de una zona con productos ecológicos o bio como ocurre por ejemplo en Alcampo. -Escasa internacionalización. -Productos envasados (algunos clientes lo calificaran como algo bueno y otros no).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Introducción de comida cocinada/recién hecha. 	<ul style="list-style-type: none"> -No abrir los domingos.

-Aprovechar los cambios tecnológicos.	-Disponer solamente de productos relacionados con el hogar y la alimentación.
-Apertura a nuevos mercados (Portugal) y adaptación a su gastronomía.	-Aumento de las marcas blancas en otros supermercados.

FUENTE: elaboración propia a partir de la web de Mercadona

PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez realizado el análisis DAFO, se podría concluir que Mercadona necesita realizar una serie de mejoras para poder seguir siendo la primera dentro de este sector. En primer lugar, debería ampliar su línea de productos, siendo una clara amenaza ya que sus rivales como por ejemplo LIDL, Alcampo o Carrefour además de los productos del hogar también ofrecen productos textiles, electrodomésticos, bricolaje, otros utensilios para cocina, jardín, etc.

La segunda propuesta sería abrir sus tiendas los domingos u otros días festivos aumentando un poco el sueldo de los empleados para compensar el esfuerzo de ir esos días.

Por último, podría abrir una línea de productos ecológicos o bio ya que actualmente son los alimentos más buscados por los consumidores, los cuales están dispuestos a pagar un poco más por productos más saludables.






7. INTERNACIONALIZACIÓN

Gracias al constante crecimiento que tiene Mercadona y al peso que está cobrando la globalización, la empresa decidió poner en marcha años atrás un plan de internacionalización. En un principio fijó su meta en Italia, pero finalmente desistió y en el año 2016 anunció la entrada en Portugal prevista para que estuviese operativa en el año 2019.

A lo largo de estos dos años, la empresa invirtió alrededor de 100 millones de euros para poder abrir 10 tiendas en Portugal, aunque solamente 4 se pondrán en funcionamiento en el año 2019. Después de constituir la sociedad **Irmãdona Supermercados S.A.**, que significa “hermana de Mercadona” en portugués y establecer su sede en Oporto, la compañía comenzó un proceso de aprendizaje del nuevo país ya que un reciente estudio sobre el análisis del comportamiento de los consumidores en Portugal, concluyó que los portugueses son unos "apasionados" de las promociones y los descuentos, mucho más que los españoles. Esto llevándolo a términos de porcentajes significa que el 46% de las ventas de gran consumo en Portugal son de productos en promoción, frente al 16% de España (Nielsen, 2019), lo que se considera contradictorio con la política de Mercadona de SPB sin descuentos ni promociones, por lo que podría ser todo un reto para la empresa. Por lo tanto, algunas diferencias entre los consumidores de los dos países serían las siguientes:

- Los españoles manejan mejor el coste de los productos mientras que los portugueses se fijan más en las promociones.
- El consumidor español, aunque lleve una lista de la compra tiende a incluir productos no previstos en su cesta mientras que los portugueses, aunque improvisen son más restrictivos en cuanto al gasto.
- Otra diferencia clave es la renta, siendo el salario mínimo interprofesional (SMI) en España superior al de Portugal, tal y como se puede observar en la ilustración 14.

Ilustración 14. Salario Mínimo Interprofesional Europa

Países	Fecha	SMI Mon. Local	SMI	Var.
España [+]	2019	1.050,0 €	1.050,0 € 	22,30%
Alemania [+]	2019	1.557,0 €	1.557,0 € 	3,94%
Reino Unido [+]	2019	1.300,0 £	1.453,3 € 	-0,95%
Francia [+]	2019	1.521,2 €	1.521,2 € 	1,52%
Portugal [+]	2019	700,0 €	700,0 € 	3,45%

FUENTE: datos macro

La última diferencia primordial y por la que Mercadona tuvo que realizar un estudio previo de mercado, es debido a la existencia de los diferentes gustos gastronómicos ya que ofrecerá productos que gusten a los consumidores portugueses para poder satisfacer a los nuevos “jefes”. Para ello la empresa **instaló cocinas en su Centro de Coinnovación** y de esta manera poder observar cómo cocinaban los lusos y entender mejor sus gustos particulares.

Además, la empresa pretende competir con potencias portuguesas que dominan el mercado en el país vecino, como lo son Sonae y Jerónimo Martins. Para poder conseguir este objetivo y no ser considerada una amenaza extranjera, Mercadona decidió cambiar el nombre de la sociedad a la comentada anteriormente “Irmãdona Supermercados”, y también tiene previsto abrir otras tiendas en los distritos de Braga y Aveiro antes de que finalice el año. Esto es debido a que primero se quiere centrar en la región norte de Portugal, para poder aprovechar el gran número poblacional y la cercanía a su centro logístico de León.

8. ESTRATEGIA

8.1. Estrategia Competitiva

La empresa está llevando a cabo una estrategia de **liderazgo en costes**, es decir, se obtiene una ventaja en costes cuando la empresa tiene unos costes inferiores a los de la competencia para un producto o servicio semejante o comparable en calidad (Porter, 2009). Para que esta estrategia funcione, Mercadona lleva a cabo una serie de acciones:

- Alcanzar una elevada cuota de mercado que posibilite la colocación de grandes volúmenes de productos → Mercadona posee el 25,6%, estando muy por encima de sus rivales, ya que el siguiente tiene alrededor del 14%.
- Implantación de la política SPB → para poder llevarla a cabo, Mercadona busca la reducción de costes, máxima calidad y frescura de sus productos a través de la compra directa de los mismo en origen, es decir, no hay intermediarios, sino que compra los productos directamente a los agricultores y ganaderos nacionales. Además, la planificación de la compra, acorta el tiempo de almacenaje y transporte, manteniendo los productos siempre en su temperatura adecuada y volviendo a reducir los costes para cumplir con su política comercial “Siempre Precios Bajos”. Sin embargo, esta política también significa que Mercadona no ofrece promociones ni descuentos solamente se rige por SPB.
- Marca blanca → Casi todos los productos que vende la compañía pertenecen a la marca blanca, ya sean productos de alimentación, limpieza, perfumería, etc. Más del 80% de estos productos los compra a sus interproveedores, los cuales trabajan exclusivamente con Mercadona, permitiéndole de esta manera ofrecer productos de calidad a unos precios inferiores en comparación con los de la competencia.
- El efecto aprendizaje y el poder negociador con los proveedores → Mercadona lleva 42 años en el sector de los supermercados, esto ha provocado que durante todo este tiempo ha ido evolucionando y ha aumentado su experiencia lo que ha provocado cambios en las condiciones con los proveedores, ya que son una parte esencial para el buen funcionamiento de la empresa. La ventaja de contar con sus propios proveedores, ha aumentado el poder de negociación de Mercadona y esto se traduce en la obtención de grandes cantidades de productos a unos precios menores que los de la competencia (esto va enlazado con el siguiente factor, economías de escala) y en el control que tiene sobre la cadena de producción y de suministros logrando de esta manera unos tiempos de rotación muy bajos por lo que no tienen problemas de stock.
- Creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial → la compañía a través de la integración vertical puede controlar los costes de producción y ofertar productos a un menor precio. Esto se debe en gran parte a las economías de escala, que se generan sobre todo entre las grandes empresas,

como lo es Mercadona, que consiste en comprar un elevado volumen de productos a un proveedor a un precio menor, lo que le permite ofrecer también unos precios más pequeños a los clientes. Por tanto, la empresa vende más barato porque compra más barato y puede permitirse mantener los mismos márgenes de beneficio.

- El producto o servicio no necesitan ser el mejor, solo tener una calidad aceptable
→ sus productos no son los mejores del mercado ya que las tiendas especializadas ofrecen productos de mejor calidad, pero a un precio más elevado. Como se deduce, el precio tiene un componente psicológico, es decir, un producto no es barato ni caro, sino apropiado o inapropiado al precio establecido según las características que tiene. Por tanto, el precio se percibirá de una manera u otra dependiendo de cómo se lo comunique la empresa a “El Jefe”. El valor entonces es un factor esencial dentro del propio precio, por tanto, debido a su carácter relativo, el precio debe ser transmitido al cliente de manera proporcional con el posicionamiento elegido por la empresa.
- Ahorro de costes y búsqueda de la eficiencia → Todos los procesos de la cadena de Mercadona han sido reinventados muchas veces para reducir los movimientos sobrantes, aumentar su eficiencia y de esta manera reducir costes. Como por ejemplo, la optimización de los procesos logísticos, la estandarización y simplificación de procesos, así como la automatización de actividades, rediseño de productos y la optimización de la gestión de stocks, han permitido obtener más rentabilidad y disminuir cualquier coste excesivo.
- No invierte en publicidad, sino que utiliza el boca-oreja para darse a conocer, es decir, nunca se verá un anuncio publicitario de Mercadona, sino que ella consigue clientes a través de recomendaciones entre familiares, amigos o conocidos. Esto le permite usar el margen sobrante para ofrecer mejores precios. Además, disponer de establecimientos con una superficie no muy elevada le permite ubicarse en zonas urbanas, cercanas al consumidor, evitando gastos de desplazamiento para el cliente.
- En cuanto a la excelencia operativa, Mercadona trata de mejorar la comunicación y reducir los errores permitiendo aumentar de esta manera la satisfacción de los clientes y de los proveedores. Además, lleva una buena manipulación de los activos y del capital, lo que le permite poseer un control total y una buena gestión operativa a través de unos objetivos claros para poder mantener unas buenas relaciones que permiten generar unos costes bajos y una alta calidad.

Como se ha comentado a lo largo de todo el trabajo, todas las acciones llevadas a cabo por Mercadona son para conseguir la **satisfacción total del “Jefe”** y para lograrlo ofrece constantemente cursos de formación a sus trabajadores para que estén capacitados y puedan identificar las necesidades de los consumidores.

En resumen, se puede concluir que Mercadona lleva a cabo una estrategia de liderazgo en costes que, unida con la repercusión y prestigio de sus marcas de distribuidor, le permite conseguir un elevado nivel de notoriedad y éxito en el mercado. Sin embargo, Mercadona se está aproximando cada vez más a una **estrategia híbrida**, orientada en una buena relación calidad-precio. Esta estrategia es muy apropiada para empresas que tienen un volumen de clientes superior al de sus competidores, como es el caso de Mercadona. (Guerras Martín & Navas López, 2015).

8.2. Estrategia de Crecimiento

La **matriz de Ansoff** o también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de la estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada como su nombre indica, por Igor Ansoff en 1957, y permite determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. Esta matriz relaciona los productos con los mercados según el estado de novedad y según en el cuadrante que se encuentra se obtienen 4 tipos de estrategias: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados o diversificación como se puede observar en la siguiente ilustración.

Ilustración 15. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	penetración del mercado	desarrollo de producto
	NUEVOS	desarrollo de mercado	diversificación

FUENTE: elaboración propia apartir de Ansoff (1957)

Después de observar la tabla 15, se podría considerar que Mercadona está llevando a cabo una estrategia de penetración de mercado, ya que ofrece unos productos que ya existen y que todos conocemos en un mercado existente, el de los supermercados, y aun así consigue incrementar su cuota de mercado. Por lo tanto, está constantemente desarrollando acciones que permitan mejorar los productos y aumentar las ventas. Para poder conseguirlo, ofrece unos productos de calidad a un buen precio gracias a su política SPB.

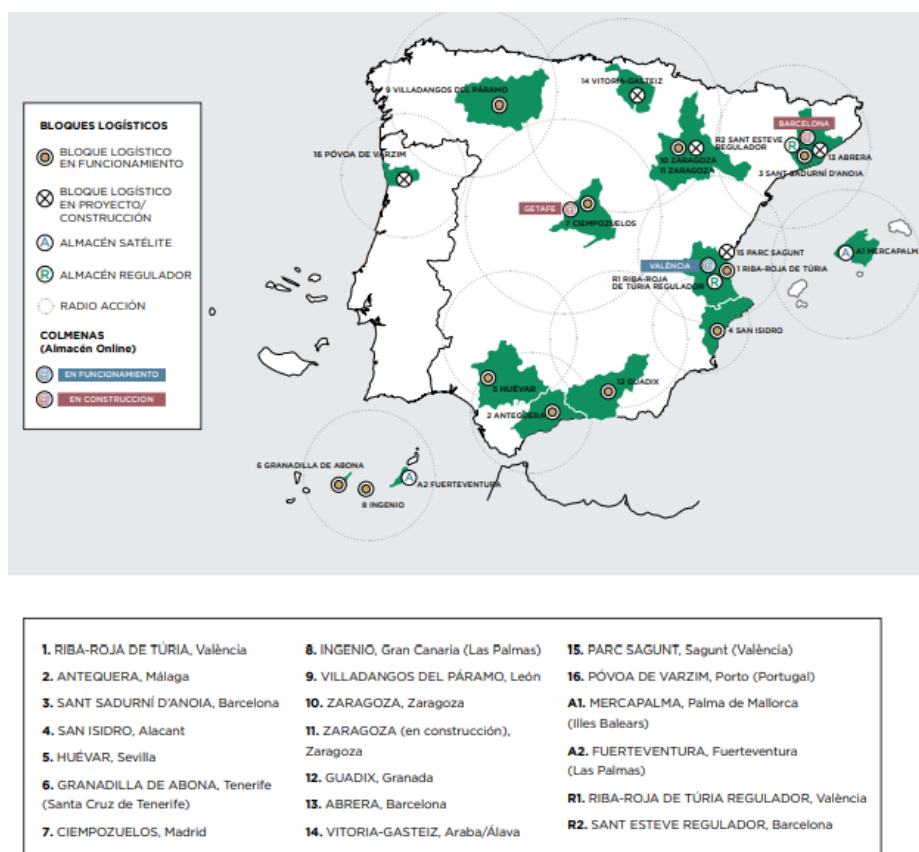
En segundo lugar, también realiza una estrategia de desarrollo de nuevos mercados ya que anualmente abre nuevos establecimientos en diferentes ciudades. Además, dentro de este tipo de estrategia también se puede añadir su nuevo canal de venta a través de internet, mediante el cual los consumidores pueden realizar sus compras online.

En tercer lugar, realiza una estrategia de diversificación ya que este año ha comenzado la internacionalización a Portugal, en donde se han puesto en funcionamiento 4 tiendas y otras 6 están en obras. De esta manera, para poder abrir esas tiendas en Portugal tuvo que realizar un estudio que permitiera conocer los gustos de los nuevos “Jefes” y poderles ofrecer productos adaptados a su cultura gastronómica.

9. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

La logística es definida por el Diccionario de la lengua española, publicado por la Real Academia Española, como el “conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución”. Mercadona cuenta con una red logística eficiente con una superficie que alcanza 1.099.000 metros cuadrados y 16 bloques logísticos. (Mercadona Memoria Anual, 2018).

Ilustración 16. Mapa Bloques Logísticos



FUENTE: Mercadona Memoria Anual 2018

En la Ilustración 16 se pueden observar todos los bloques logísticos con los que cuenta Mercadona, es decir, 15 en España y 1 en Portugal. En el año 2018 comenzó a invertir en la ampliación de su bloque logístico de Huévar del Aljarafe ubicado en Sevilla, con la previsión de estar finalizada en el año 2021 y tendrá una extensión de 36.700 metros cuadrados. Estas nuevas instalaciones que tiene previstas Mercadona contarán con el sistema más innovador de almacenamiento y preparación automática de palés de carne, fruta y verdura que es denominado **Picking Puente Grúa (PPG)**. Este nuevo sistema contará con robots que serán encargados de realizar el trabajo duro de los empleados para reducirles esfuerzo. Este sistema fue implantado por primera vez en el año 2013 en un bloque logístico de Granada. Además, en el año 2017 firmó un contrato para crear el primer bloque logístico en Portugal el cual ya cuenta con 2 naves de 12.000 y 5.000 metros cuadrados.

A principios del año 2018, Mercadona anunció 2 nuevos proyectos. El primero consistiría en la ampliación del almacén del que dispone en Jundiz Vitoria, lo que supondrá la creación de nuevos puestos de trabajo para poder cubrir la nueva planta de elaboración de pan y la nave de secos, ambas totalmente automatizadas. Esta inversión supondrá alrededor de 15 millones de euros.

El segundo proyecto previsto consistiría en la creación de un nuevo bloque logístico inteligente en Zaragoza, que contaría con una superficie de 67.000 metros cuadrados y una inversión de 6,5 millones de euros. Este proyecto tiene previsto estar finalizado en 2020.

Además, Mercadona trabaja constantemente para conseguir una logística más eficiente, es decir, poder transportar más por menos coste y de esta manera poder aumentar la productividad. Para poder conseguirlo lleva a cabo diferentes acciones que pueden mejorar la eficiencia en el transporte:

- **ESTRATEGIA DEL OCHO:** consiste en que los camiones deben ir siempre cargados, es decir, se planifican las rutas de manera que el mismo camión descargue y cargue sucesivamente en todos los puntos por los que debe pasar: el proveedor, el almacén y la tienda.
- **LLENADO DE CAMIONES:** los camiones deben llevar siempre la máxima cantidad posible que permite el margen de seguridad para poder ahorrar recursos y aumentar la eficiencia del trayecto.
- **ACERCAR PROVEEDORES** a los centros logísticos para que la distancia entre interproveedor-almacén o almacén-tienda sea la mínima posible.
- **DESCARGA NOCTURNA SILENCIOSA:** esta estrategia permite que haya menos camiones por la ciudad, ahorrar costes, evitar ruidos a los vecinos, mejorar la movilidad urbana y disminuir las emisiones contaminantes.

- **TRANSPORTE INTERMODAL:** consiste en aumentar la cantidad de mercancías de grandes volúmenes por tren y barco para disminuir el impacto medioambiental.

Asimismo, innova en la eliminación en sus bloques de cualquier manipulación y sobreesfuerzo por parte de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales. Desde que la empresa ha decidido llevar a cabo este modelo logístico, ha invertido más de 700 millones de euros para poder implantar este sistema tan innovador.

En cuanto a la distribución se podría considerar que sigue el modelo de un **canal corto** ya que compra los productos finales directamente al proveedor y después los vende al consumidor final. Además, utiliza una **distribución exclusiva** ya que sus productos vienen con marca de distribuidor y solo se encuentran dentro de los establecimientos de Mercadona ya que es la única que tiene derecho para su comercialización. Asimismo, Mercadona consigue ahorrar anualmente alrededor de 24 millones de euros gracias al cambio estético de las botellas de aceite, que pasaron de ser redondas a ser cuadradas, lo que le permite poder transportar 20 botellas en la misma caja donde antes solo abarcaban 16 botellas redondas. De esta manera puede transportar más, en los mismos camiones, lo que le permite ahorrar costes de transporte, así como contaminar menos.

10.CONCLUSIONES

Para finalizar con el estudio, se van a destacar una serie de conclusiones que ayudan a averiguar si se ha cumplido el objetivo de la realización de este trabajo.

La primera conclusión sería que Mercadona es una empresa que ha ido creciendo y evolucionando constantemente gracias a su **adaptabilidad a los cambios**. Apareció en 1977 siendo una pequeña carnicería y poco a poco ha ido aumentando sus tiendas, empleados y facturación, contando en el presente con 1636 tiendas, 89.500 trabajadores y una facturación de 24.305 millones de euros.

Esto es debido a ser una empresa que está constantemente innovando por lo que **invierte mucho más que sus rivales en I+D+i**. Como muestra de ello, ha invertido 45 millones de euros en un Centro de Procesos de Datos que le permite obtener una ventaja competitiva frente a la competencia ya que cuenta con un sistema tecnológico bastante avanzado.

Actualmente es **líder en el sector** ya que cuenta con una cuota de mercado del **25,6%** y es la empresa que más factura a nivel nacional lo que beneficia el PIB de la economía española y contribuye a disminuir la tasa de desempleo, ya que anualmente aumenta la oferta de trabajos tanto fijos como parciales y beneficia a sus empleados con sueldos por encima de la media del sector y buenas condiciones laborales que permiten conciliar la vida laboral con la personal. Además, el hecho de que obtenga muchos beneficios provoca que reparta parte de ese dinero entre sus trabajadores y también le permite formarlos para que atiendan mejor a los clientes y sean más productivos.

El modelo de Gestión que sigue la empresa se basa en la **Calidad Total**, siendo una ventaja competitiva para la compañía, ya que trata de satisfacer por igual tanto a los clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital debido a que son los 5 componentes principales que forman parte de su Cadena Agroalimentaria Sostenible. Este modelo consiste en posicionar al cliente en el primer lugar. Para ello, sigue una **estrategia de liderazgo en costes** que le permite ofrecer productos de calidad a unos precios menores que los de la competencia. Para poder cumplir esta estrategia desarrolla varias acciones, como por ejemplo, guiarse por su política SPB (no ofrece promociones ni ofertas), no invertir en publicidad, disminuir costes mediante la optimización de los procesos, buscar siempre la máxima eficiencia, etc.

Gran parte de la reducción de costes lo consigue gracias a la **alianza con proveedores totalers** (la mayoría nacionales), los cuales trabajan exclusivamente con Mercadona y le ofrecen grandes cantidades de productos a menores precios.

En cuanto a la **internacionalización** que está llevando a cabo en **Portugal**, ha invertido mucho en un estudio en este país para poder cumplir con la nueva cultura gastronómica y satisfacer a los nuevos “Jefes”. Por lo tanto, la internacionalización le ha permitido desarrollar una estrategia de diversificación tanto de producto como de mercado.

La compañía cuenta con **varios recursos VRIO** que le generan una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia, como por ejemplo, la marca blanca, la imagen de marca y la red logística.

Sin embargo, tras la comparación con sus rivales, y el análisis DAFO se ha podido comprobar que una clara amenaza para Mercadona es justamente dedicarse solamente a la venta de productos destinados al hogar, y contar con un gran porcentaje de marca blanca, ya que sus principales rivales también están desarrollando su propia marca y además, ofrecen una mayor diversidad de productos no solo alimenticios sino también productos textiles, electrodomésticos, juguetes, bricolaje, etc. lo que podría ser un inconveniente para la compañía. Por lo tanto, la empresa debería innovar su cartera de productos si quiere seguir siendo líder en este mercado porque los clientes prefieren realizar toda la compra en el mismo establecimiento.

Por último, dispone de **muchos bloques logísticos eficientes** que le permiten aumentar la productividad gracias a las distintas estrategias que lleva a cabo como por ejemplo la descarga silenciosa, la estrategia del ocho, transporte intermodal y acercar a los proveedores a los almacenes. Además, reduce un alto porcentaje de costes gracias al cambio en el diseño de la botella de aceite.

De esta manera, se puede concluir que se ha conseguido el objetivo planteado ya que se ha averiguado que ventajas competitivas está llevando a cabo la empresa y que estrategia sigue para ser líder en el sector y destacar frente a sus competidores.

11.BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB

Artículos obtenidos de Alcorze y Dialnet.

Base de datos SABI.

(MERCO)., M. E. (2018). Obtenido de <https://theluxonomist.es/2018/05/18/resultados-mercadona-merco-2018/the-luxonomist>

(1987). En *Mathematical Social Sciences* (págs. 299 - 302). Board. Editors C.P. Chambers, J.D. Moreno-Ternero.

Ansoff, I. (1985). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Orbis.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*. 17(1), 99–120. .

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Pearson/Prentice Hall.

Broncano, S. G., & Blanco, M. C. (2007). El empleo de un modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial. En C. M. Idoeta, *Empresa global y mercados locales*. Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Case, K. E. (1997). *Principios de microeconomía*. Pearson Educación.

Cerem International Business School. (23 de marzo de 2019). Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Datos Macro. (2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/smi>

Fuentes García, F. J. (2018). *Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española*. Universidad de Córdoba, Facultad de Derecho y CC. EE. y Empresariales.

Grant, R. M. (1996). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015, 5ª Edición). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Reuters Civitas.

INE. (2019). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <http://www.ine.es/welcome.shtml>

IVIE, I. V. (2019). Obtenido de https://www.ivie.es/es_ES/mercadona-genera-impacto-22-860-millones-euros-renta-2018-19-del-pib-espana/

- Karl Edwin, C. (1997). *Principios de microeconomía*. Pearson Educación.
- Kotler, P. (1991). *Estrategias Competitivas*.
- Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mercadona Memoria Anual . (2017). Obtenido de Mercadona Memoria Anual :
<https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>
- Nielsen. (2019). Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es.html>
- OCDE, O. p. (23 de marzo de 2019). *Plaza Financiera*. Obtenido de
<https://plazafinanciera.com/mercados/consumidor/el-producto-interior-bruto-pib-conceptos-y-definiciones/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. Export.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* . Pirámide.
- Rhoades, S. A. (1993). Board's Division of Research and Statistics.
- Ventura, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Paraninfo.

Páginas Web

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>

El Periódico

https://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/comunitat/proveedores-mercadona-apuestan-invierten-mas-i-d_1031850.html

<https://www.20minutos.es/noticia/3533793/0/mercadona-cambia-marca-blanca/>

Periódico El Economista:

<https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9307028/07/18/Economia-Mercadona-y-Lidl-ganan-cuota-de-mercado-en-la-distribucion-mientras-que-Dia-pierde-un-punto-en-el-ultimo-ano.html>

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4547920/01/13/Asi-funciona-el-corazon-logistico-de-Mercadona.html>

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9611318/01/19/Mercadona-pondra-a-prueba-su-modelo-en-Portugal-el-paraiso-del-descuento.html>

Periódico El Español:

https://www.elespanol.com/economia/empresas/20180802/mercadona-lidl-unicas-cadenas-ganan-clientes/326968364_0.html

https://www.elespanol.com/economia/empresas/20181118/proveedores-mercadona-facturan/353744628_3.html#img_4

Periódico La Voz del Sur

<https://www.lavozdelsur.es/mercadona-quiere-eliminar-sobreesfuerzos-de-los-trabajadores-en-la-preparacion-y-envio-de-la-comida/>

Periódico Libre Mercado

<https://www.libremercado.com/2019-01-14/carrefour-o-mercadona-quien-se-quedara-con-dia-1276631262/>

Periódico El Mundo

<http://lab.elmundo.es/los-mas-ricos/juan-roig-alfonso.html>

<https://www.elmundo.es/economia/2018/09/04/5b8eaf87268e3e1c208b464c.html>

Revista Alimarket

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/265285/mercadona-amplia-su-capacidad-logistica-con-dos-proyectos-en-vitoria-y-zaragoza>

https://www.distribucionactualidad.com/wpcontent/uploads/2017/07/daretail_supers_2017.pdf

<https://definicion.de/trueque/>

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

<https://www.economiasimple.net/glosario/dafo>

<https://es.statista.com/estadisticas/541156/numero-de-tiendas-de-mercadona-en-espana/>

<https://info.mercadona.es/es/conocenos/rsc-y-transparencia>